

واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى قيادات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم
من وجهة نظر المشرفين التربويين

إعداد

د/ عبد اللطيف بن عبد الرحمن العوين

أستاذ مساعد - عمادة السنة الأولى المشتركة - جامعة الملك سعود

المستخلص:

هدفت الدراسة معرفة واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة المشرفين التربويين، وذلك في محاور (المشكلات، والتفكير، والقرار). وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة القيادة الإبداعية لدى قيادات إدارة التعليم بشكل عام متوسطة وبنسبة (62.75%)، فقد حصلت كافة المحاور على نفس الدرجة المتوسطة وبنسبة مئوية في محور المشكلات (62.5%)، وفي محور التفكير (62%)، وفي محور القرار (64%)، كما أظهرت الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغيرات الدراسة (قسم الإشراف التربوي، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية)، أما متغير (الخبرة) فقد تبين وجود دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لصالح ذوي الخبرة أكثر من 8 سنوات.

وقد أوصت الدراسة بأهمية تركيز وزارة التعليم على مهارات القيادة الإبداعية في برامجها لإعداد قيادات إدارات التعليم بالمناطق والمحافظات أو عند اختيارهم، وتطبيق الدراسة مستقبلاً على مناطق ومحافظات أخرى، وإجراء دراسة عن معوقات القيادة الإبداعية لدى قيادات إدارات التعليم بمناطق ومحافظات التعليم بالمملكة العربية السعودية.

الكلمات المفتاحية: قيادة، قيادة إبداعية، إدارة تعليم، مشكلات، تفكير، قرار.

Abstract:

The study aimed to identify the reality of creative leadership among the leaders in the general administration of education in Qassim region from the point of view of educational supervisors, in the areas of problems, thinking and decision. The study found that the degree of creative leadership among the leaders of the Education Department in general is average (62.75%), where all the axes have the same intermediate score, a percentage of the problems (62.5%), the thinking axis (62%), and decision (64%), The study showed that there were no statistically significant differences in the variables of the study (Educational Supervision Department, Educational Qualification, Training Courses). The variable (experience) was found to have a statistical significance at (0.05) for the benefit of the experience more than 8 years. The study recommended that the Ministry of Education focus on the skills of creative leadership in its programs to prepare the leaders of the education departments in the regions and governorates or when selecting them, and to apply the study in the future to other regions and governorates and conduct a study on the obstacles of creative leadership among the leaders of education departments in the regions and governorates of education in Saudi Arabia.

Keywords: leadership, creative leadership, education management, problems, thinking, decision.

المقدمة:

يستحوذ التعليم بكافة أنماطه على القضايا الأساسية للرؤى الاستراتيجية لتطوير الأمم، وذلك سعياً للارتقاء بالعملية التربوية والتعليمية بها وفق سياساتها وفلسفتها ومعتقداتها، وتقديمه بكفاءة عالية تعود على الفرد والأسرة والمجتمع بالتقدم والرفق، ومن أهم جوانب ذلك الاهتمام التركيز على القيادة لما لها من دور بارز في كافة المؤسسات بمختلف مجالاتها، ويتأكد ذلك في مؤسسات التعليم بشكل أكبر وخاصة في مؤسسات التعليم العام، وذلك لما لها من أثر على كافة المجالات الأخرى، ولكونه استثماراً في العنصر البشري الذي يقود تلك المجالات. وقد أشار الصانع والعتيبي (2015) أن الإدارة التعليمية تسعى لتحقيق الغايات التربوية والتعليمية.

وفي هذا الإطار، نجد المملكة العربية السعودية تهتم بتوفير متطلبات تقدم مستوى التعليم ومجاراته لأفضل المستويات في العالم من خلال تنظيم إدارات التعليم بالمناطق والمحافظات واختيار القيادات المميزة تقودها بصفاتها مؤسسات تعليمية، تسهم بشكل فعال في المنظور الاستراتيجي لتطوير التعليم والتأثير المباشر وغير المباشر على كافة الجوانب الأخرى الاقتصادية والاجتماعية وغيرها في المجتمع المحلي لها، وهذا ما دعا وزارة التعليم العمل على إعداد قادة إدارات التعليم بالمناطق والمحافظات؛ لكي يكون لديهم القدرة لتحمل مسؤولياتها ومواجهة متغيراتها وتحقيق متطلباتها بما يحقق احتياجات المجتمع، حتى تواكب تلك القيادات الطموحات المأمولة والقدرة على مواجهة متغيرات العملية التعليمية والتربوية، فإن ذلك يدعو إلى أن تتصف تلك القيادات بالإبداع لكي تتمكن من تطوير عمليات العملية التربوية والتعليمية لتحقيق أهدافها. وقد أشار آل حسين (2018) إلى أن مجموعة من الدراسات أكدت أن القيادة الإبداعية مطلب للنهوض بالمجتمعات وتطويرها في جميع جوانبها لما لها من قدرة التعامل بعقلانية وفهم للبيئات التنظيمية من خلال التأثير على سلوك الأفراد واتخاذ القرارات المناسبة حيث أصبح الإبداع وممارسته وتفعيله من عناصر النجاح والدلالة على كفاءة الأداء.

ونجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالطريقة التي يقود بها القائد هذه المؤسسة، وبالأسلوب القيادي الذي يمارسه وبالصفات القيادية التي يجب أن يوظفها في إيجاد بيئة مناسبة تساهم في زيادة إنتاجيتها وعطائها (المحمادي، 2014، 2)، والقيادة التربوية تعد جوهر العمل الإداري لأنها تمثل عنصراً مهماً في نجاح أو فشل الإدارة التعليمية لما فيها من تأثير مباشر على العملية التعليمية (العرايب، 2010، 3).

كما تمثل القيادة التربوية أهمية كبيرة في نجاح الإدارة التعليمية، والقيادة نفسها عملية نسبية؛ فالقائد في موقف ما قد يكون تابعاً في موقع آخر، لذلك ارتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور الذي يمارسه القائد، وبنمط شخصية القائد، والمهارات الإدارية التي يجب على رجل الإدارة التعليمية أن يتصف بها؛ لضمان نجاحه في العمل (نجدي، 2013، 1).

ويتطلب الوقت الحالي قيادة نوعية مختلفة لتحقيق متطلبات التحول. لذا تعد القيادة محوراً مهماً تركز إليه مختلف الأنشطة في المنظمات خاصة في العصر الحديث، وما هو متوقع حدوثه في المستقبل من تحولات وتغيرات جذرية في كافة جوانب الحياة، وأساليب العمل (عيد، 2015، 388). وفي هذا العصر لم تعد القيادة التقليدية قادرة على مواجهة المتغيرات المتسارعة؛ لذا كان لا بد أن يطلّ التغيير القيادة في عصر تقدم علمي وتقني شعاره الإبداع، حيث أصبح ظهور قيادة تناسب المتغيرات، وتتسم بالإبداع حتمياً (الغامدي، 2011، 2). والقيادة التربوية الواعية هي تلك القيادة التي تحفز الهمم، وتشجّع الطاقات، وتدعم المبتكرات، والأفكار الحديثة البناءة، وهي التي تسعى دائماً للتطوير والتجديد، وتشجيع المبادرة، وطرح الأفكار (الحريري، 2015، 103).

وقد ظهر في الآونة الأخيرة اتجاهات حديثة في مجال القيادة، منها: (القيادة الخادمة)؛ والتي تُفكر دائماً في كيفية مساعدة الآخرين سعياً لتحقيق الأهداف التنظيمية، و(القيادة الاستراتيجية)؛ والتي تُركز علي إضافة البعد الاستراتيجي للمؤسسة وتظهر في قدرة القائد علي بناء رؤية واستراتيجية وحشد الجهود نحو وضعها موضع التنفيذ، و(القيادة الأخلاقية)؛ والتي تسعى إلي إيجاد مناخ تنظيمي منتج يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي وبما تسمح به القوانين والأنظمة، و (القيادة التحويلية)؛ والتي تُركز علي تحويل كل فرد من الأتباع إلي n قائد للوصول في النهاية إلى تحويل وتغيير علي مستوي التنظيم، و (القيادة الإبداعية)؛ وتتمثل في قدرة القائد علي رؤية الصورة المستقبلية للمؤسسة بصورة تختلف عما يراه الآخرون الذين يعتمدون علي النظرة التقليدية، لإيجاد حلول للمشكلات المختلفة بأساليب مميزة وجديدة، بحيث تعتمد علي تميز الفرد في رؤيته لقيادة العمل، وقدراته العقلية والفكرية، وتوفير مناخ ملائم، وقيادة رشيدة تسهم في تنمية العاملين في توليد الأفكار والحلول المبتكرة للمشكلات الإدارية التي تواجههم في المؤسسة. (الأكلي 2018م) (دريادي 2018م) (دراذكة و المطيري 2017م) (المذحجي و الهادي 2017م) (صلاح الدين 2016م).

ويعدُّ الإبداع القيادي من أكثر الموضوعات حداثةً وأهميةً في مجال الإدارة عموماً، والإدارة التربوية خصوصاً، لاسيما في ظلِّ التحديات الجديدة، وازدياد حدة المنافسة بين المنظمات. ولقد طالت حركة المناذاة بالإبداع جميع المؤسسات، ومن بينها مؤسسات التعليم العالي على اعتبار أنَّ الإبداع يُشكِّل رافعةً لأيِّ تنظيمٍ، أو مؤسسة اجتماعية، أو اقتصادية تسعى إلى الرُّقي، والتطوُّر، والتقدُّم، والتَّغيير (الدارجي، 2013، 2). وفي ظل ذلك يتضح الحاجة لوجود قيادات إبداعية استشرافية تستشرفُ المستقبلَ بعيداً عن النمطية والتقليد، حتى نصلَ إلى منظمةٍ إبداعيةٍ، ومُخرجاتٍ متميزة، وهذا ما أكَّده الزَّهراني (2015، 2) بأنَّ المختصين في الإدارة، والمديرين يُجمعون اليومَ على أنَّ المؤسسة المعاصرة تعيشُ في ظروفٍ متغيرة ومعقدة؛ بسبب التحديات الداخلية والخارجية؛ لهذا ظهرت حاجةُ المنظمات إلى قياداتٍ إبداعيةٍ للتعامل مع هذه الظروف.

ولقد أصبحت المؤسسات الحديثة على دراية تامة أنه لا سبيل لها للتقدم أو الريادة، دون انتهاجها طريق الإبداع والعمل على تنميته، خصوصاً في ظل التغيرات والتحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، لذلك فهذا النوع من المؤسسات يسعى إلى تهيئة البيئة الإبداعية للأفراد، عن طريق منح الفرص والتجاوز عن الأخطاء، وفي الوقت نفسه تعمل على تجنب المعوقات وتقاديها(بديسي وشيلي ورزق الله، 2011، 1).

وتزداد الحاجة للإبداع مع مرور الوقت، فالإبداع في المؤسسة حاجة ضرورية وأساسية فرضتها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، حيث يؤدي الإبداع دوراً مهماً في بقاء المؤسسات وتطورها في ظل التحديات العالمية، كما أنه يساعدها على مواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل(غياط وزدوري، 2010، 2).

ويمكن للمؤسسات التعليمية تشجيع وتبني الإبداع وتنمية القدرات الإبداعية لدى أفرادها عن طريق القيام بالإجراءات والخطط السليمة وخلق جو يسوده التنافس الصحي من جهة وزيادة قوة وفاعلية العمل من جهة أخرى كما أن الإبداع هو سر نجاح وبقاء المؤسسات حالياً، فالإبداع دعم قوي لإدارات المؤسسات التعليمية ويعطيها الثقة للصدوم أمام المؤسسات المنافسة والتحديات المستقبلية. كما أن التميز أصبح أحد الأهداف التي تسعى المؤسسات التعليمية إلى تحقيقه في بيئة تنافسية وتعليمية متغيرة باستمرار، بحيث تعتمد على السرعة والمرونة والإبداع في العمل، والمؤسسات التعليمية المتميزة والمبدعة هي وحدها القادرة على تحقيق النجاح وإحراز التقدم والتفوق، ويتطلب ذلك من المستويات والوحدات الإدارية المختلفة فيها جهوداً مكثفة لتدعيم السعي

نحو مزيد من العمل الإبداعي والتطور في الأداء والتميز في الإنجاز (عباينة، والشقران، 2013، 463).

مشكلة الدراسة:

تحظى القيادة التربوية والتعليمية بكافة مستوياتها باهتمام كبير لتطويرها في جميع الدول وذلك لزيادة فاعليتها وكفاءتها بما يعكس على خدماتها التربوية والتعليمية التي تقدمها للمستفيد الأول من العملية التعليمية.

وأكد (الشريف، 2007م) ضرورة العمل على توفير الإمكانيات والمقومات اللازمة للإبداع الإداري والقضاء على معوقاته ومراعاة متطلبات السلوك الإبداعي والابتكاري للعاملين في الجامعات سواء من ناحية مختلف أبعاد الثقافة التنظيمية، أو المناخ التنظيمي المواتي، والبيئة المادية للعمل، والموارد المالية اللازمة، وأوصى بإجراء أبحاث تتناول مقومات الإبداع الإداري بالجامعات السعودية، وأشار إلى ضرورة الاهتمام ببناء القيادات المبدعة بالجامعات من خلال التدريب والتنمية الذاتية وذلك لأهمية الأدوار التي يمارسونها، ولترسيخ وجود القدوة التي يحتذى بها في التعلم والتفاني والالتزام والإبداع.

وتدعو كثرة المشكلات المعاصرة، التي شملت جميع مرافق الحياة الإنسانية المعاصرة وميادينها المختلفة إلى الاهتمام بالشخصيات المبدعة والمتفوقة ورعايتها، بهدف الخروج من الأزمات الإنسانية المتفاقمة، ومشكلاتها الكثيرة المعقدة، التي تفتقر إلى الشخصيات الملهمة، والعقول المبدعة، والنظرات الفاحصة، التي تستطيع الابتكار، وتقدر على التجديد، وتفهم التطوير، فتختصر للبشرية الطرق إلى الحلول الناجعة، والأفكار الرائدة، لحلّ المشكلات القائمة بأفضل السبل، وأقلّ التكاليف، ولقد أدركت المجتمعات الغربية هذه المصلحة الراجحة، في استغلال طاقات المبدعين والاستفادة من قدراتهم الفائقة، فتوجّه الاهتمام بهذه الفئة بصورة كبيرة وواسعة، شمل أساليب البحث عنهم واكتشاف شخصياتهم، ومن ثمّ تطوير قدراتهم وتوجيه طاقاتهم، لما يخدم مصالح تلك المجتمعات: العلمية، والاقتصادية، والسياسية، فتطوّرت - بناء على ذلك - أساليب التعاطي مع الطبيعة ومدّخراتها، ومع الإنسان وقدراته، فكان من نتاج هذا التفاعل الإيجابي بين الإنسان والطبيعة: ما يشهده العالم المعاصر من التقدّم الحضاري المذهل في مجالات الحياة المختلفة، وفي ميادينها الكثيرة المتعددة (باحارث، 2013، 690).

وفي المملكة العربية السعودية نجد أن إدارات التعليم التي تقوم بدور مهم تحتل مستوى متوسط بين المستوى التشريعي (وزارة التعليم) والمستوى التنفيذي (مراكز التعليم والمدارس). وعلى أهمية هذا المستوى لإدارات التعليم والمهام التي تقوم بها إلا أن واقعها به جوانب قصور متعددة تؤثر بشكل كبير على مستوى خدماتها، وغير قادرة على مواجهة تحدياتها، كما أكدت ذلك دراسة الحربي (2010) وأبو طالب (2011) والغامدي (2013).

ومن هنا يتضح ضرورة تطوير إدارات التعليم في ضوء مدخل القيادة الإبداعية لدى قيادات إدارات التعليم بها تمكنهم من خدمة الميدان التربوي وتحقيق أهدافه بكفاءة عالية وإيجاد بيئة تعليمية قادرة على الإبداع لمواجهة المتغيرات المتسارعة وتجاوز عقباتها. لذا فإن الباحث يسعى للتعرف على واقع القيادة الإبداعية لدى القيادات (مدير التعليم ومساعديه ومديري ومديرات الإدارات المختصة بالعملية التعليمية والتربوية) بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة المشرفين التربويين.

أسئلة الدراسة:

1. ما واقع ممارسة القيادة الإبداعية في محور المشكلات لدى قيادات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم؟
2. ما واقع ممارسة القيادة الإبداعية في محور التفكير لدى قيادات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم؟
3. ما واقع ممارسة القيادة الإبداعية في محور القرار لدى قيادات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع القيادة الإبداعية لدى قيادات إدارة التعليم باختلاف متغيرات الدراسة (قسم الإشراف التربوي، المؤهل العلمي، الخبرة، الدورات التدريبية).

أهداف الدراسة:

1. معرفة واقع ممارسة القيادة الإبداعية في محور المشكلات لدى قيادات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم.
2. معرفة واقع ممارسة القيادة الإبداعية في محور التفكير لدى قيادات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم.
3. معرفة واقع ممارسة القيادة الإبداعية في محور القرار لدى قيادات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم.
4. معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع القيادة الإبداعية لدى قيادات إدارة التعليم تعزى لمتغيرات (قسم الإشراف التربوي، المؤهل العلمي، الخبرة، الدورات التدريبية).

أهمية الدراسة:

1. أهمية إدارات التعليم في المناطق والمحافظات في المملكة العربية السعودية والدور المناط بها في تنظيم وتنفيذ ومتابعة وتقويم العملية التربوية والتعليمية ورفع كفاءتها.
2. إسهام الدراسة في تعزيز الجهود لتطوير قيادات التعليم لمواكبة المستجدات والاتجاهات الحديثة وخاصة القيادة الإبداعية وتفعيل ورفع الكفاءة الداخلية والخارجية للتعليم.
3. إسهام الدراسة في معالجة بعض الجوانب في إدارات التعليم بمناطق ومحافظات المملكة وفق منهجية علمية.
4. إثراء الجانب النظري للقيادة الإبداعية وإدارات التعليم حيث لا تزال الدراسات حول ذلك الموضوع قليلة، مما قد يحفز اهتمام الباحثين للعناية بجوانب أخرى مكمل لهذا البحث.

حدود الدراسة:

1. الموضوعية: القيادة الإبداعية لدى القيادات (مدير التعليم ومساعديه ومديري ومديرات الإدارات المختصة بالعملية التعليمية والتربوية) وذلك في محاور (المشكلات، والتفكير، والقرار).

2. البشرية: المشرفين التربويين بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم.
3. الزمنية: الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1440/1439 هـ.
4. المكانية: الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم.

مصطلحات الدراسة:

القيادة الإبداعية Creative Leadership

تعد القيادة الإبداعية من المداخل الحديثة التي تسهم في تطوير الأداء بالجامعات؛ حيث يقوم القائد المبدع بتنفيذ السياسة العامة للدولة عن طريق ما يتاح له من موارد بشرية ومالية، ووفقاً للمعايير السائدة في النظام، ويترجم لمروسيه قرارات المستويات الأعلى، وبحكم تأثيره ونفوذه عليهم يستطيع أن يكون الطريقة الإبداعية التي يمكنهم بها تنفيذ السياسة، وصياغة الرؤى للمستقبل ووضع استراتيجية رشيدة للتحرك نحوها، وتضمن دعم مراكز القوة الرئيسية وتستنهد همم النواة الرئيسية للعمل، من خلال التحفيز وتحديد طريقته في تحقيق متطلبات الإبداع لأداء جميع العاملين بالجامعة في ضوء قواعد وأسس القيادة الإبداعية (لهلوب والصريرة، 2012).

وعرفت هالة عيد (2015، ص391) القيادة الإبداعية في الجامعات: أنها تلك القيادة التي تنتهج نهجاً غير تقليدي لإدارة وتغيير وتطوير المؤسسة، بما يحقق لها التكيف المستمر مع التغيرات المصاحبة لمجال العمل على المستويين المحلي والدولي، ويمتلك من يمارسها سمات ومهارات خاصة متميزة تتلاءم مع متطلبات تطبيق الاتجاهات الحديثة في الإدارة.

الدراسات السابقة والتعليق عليها:

1. دراسة آل حسين (2018) هدفت تعرف درجة ممارسة القيادة الإبداعية في أربعة أبعاد وهي (بعد الأصالة، وبعد المرونة، وبعد حل المشكلات، وبعد الطلاقة) وذلك لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم والمعوقات التي تحول دونها، من وجهة نظر عينة من المعلمات بلغت (193) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن قائدات المدارس يمارسن القيادة الإبداعية بدرجة عالية في أبعاد الأصالة والمرونة والطلاقة وبدرجة متوسطة في بعد حل المشكلات، بالرغم من وجود معوقات شخصية وإدارية بدرجة متوسطة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لكل من المؤهل العلمي والخبرة والدورات التدريبية.
2. دراسة القرني (2018) هدفت الكشف عن درجة ممارسة قادة المدارس الأهلية بمنطقة عسير لدورهم في تحقيق الأمن الوظيفي وعلاقته بمستوى الإبداع لدى المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتطبيقها على عينة تم اختيارها بالطريقة التطبيقية العشوائية من معلمي المدارس الأهلية في التعليم الأهلي في مدينتي أبها وخميس مشيط التابعة لمنطقة عسير البالغ عددهم (1056)، وقد بلغت عينة الدراسة (340) معلم، بنسبة (32.1%) من إجمالي المجتمع، وأسفرت الدراسة عن عدة نتائج أهمها: أن قادة المدارس الأهلية في منطقة عسير يمارسون دورهم في تحقيق الشعور بالأمن الوظيفي لدى المعلمين بدرجة كبيرة، وذلك من وجهة نظر المعلمين. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الإبداع لدى المعلمين جاء بدرجة كبيرة جداً، حيث جاء في المرتبة الأولى المرونة بدرجة كبيرة جداً، ثم الطلاقة بدرجة كبيرة جداً، يليه القدرة على التحليل بدرجة كبيرة جداً، ثم الحساسية للمشكلات بدرجة كبيرة، وأخيراً الأصالة بدرجة كبيرة. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجة ممارسة قادة المدارس الأهلية بمنطقة عسير لدورهم في تحقيق الأمن الوظيفي ومستوى الإبداع لدى المعلمين. وتوصلت الدراسة إلى

وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة قادة المدارس الأهلية بمنطقة عسير لدورهم في تحقيق الأمن الوظيفي للمعلمين تعزى لاختلاف متغيري المرحلة التعليمية، والجنسية. في حين تبين عدم وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة قادة المدارس الأهلية بمنطقة عسير لدورهم في تحقيق الأمن الوظيفي للمعلمين تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. كما كشفت الدراسة عن وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الإبداع لدى معلمي المدارس الأهلية بمنطقة عسير من وجهة نظرهم تعزى لاختلاف متغيري المرحلة التعليمية، والجنسية. بينما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الإبداع لدى معلمي المدارس الأهلية بمنطقة عسير من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

3. قام كلٌّ من (Yossef & Rakha, 2017) بدراسةٍ للتعرفِ على مستوى المهارات الشخصية، والإدارية، والإبداع القيادي في جامعة نجران، في المملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، باستخدام أداة الاستبانة، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانتين لقياس المهارات الشخصية والإدارية لدى القيادات الجامعية، بحيث يقيس الاستبيان الأول المهارات الشخصية والإدارية، بينما يسعى الاستبيان الثاني لقياس مدى الإبداع القيادي. وقد طُبِّقَت الدراسة على عيّنةٍ مكوّنة من (39) قائداً إدارياً في جامعة نجران، ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أبرزها: مستوى عالٍ من المهارات الشخصية لدى القادة الجامعيين، مرتبة تنازلياً (المهارات العاطفية، تليها المهارات الاجتماعية، ثمّ المهارات العقلية)، ومستوى عالٍ من المهارات الإدارية لدى القادة الجامعيين مرتبة تنازلياً (التوجيه، تليها التنظيم، والسيطرة، والضبط، ثمّ التخطيط)، ومستوى متوسط من الإبداع القيادي لدى القادة الجامعيين في جامعة نجران مرتبة تنازلياً (الحساسية للمشكلات، تليها المرونة، والقدرة على تحليل المشاكل، ثمّ المخاطرة والطلاقة، والأصالة، والخروج عن المألوف)، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط إيجابية بين كلٍّ من المتغيرات الشخصية والإدارية، ومستوى الإبداع القيادي. وفي ضوء النتائج قدّمت الدراسة العديد من التوصيات كان من أهمها: استقطاب أشخاص موهوبين لمكان العمل في مختلف الأقسام الإدارية لدى الجامعة، وذلك من أجل رفع مستوى الإبداع القيادي.

4. دراسة النصار (2016) هدفت تعرف واقع ممارسة مديري المدارس للأساليب الإبداعية في حل المشكلات المدرسية في محافظة عنيزة التعليمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات من مجتمع وعينة الدراسة التي تكونت من (76) مديراً، وأظهرت النتائج أن ممارسة مديري المدارس للأساليب الإبداعية في حل المشكلات جاء بدرجة عالية، لكل من بعد (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، التوسع والإفاضة)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير العمر، والخبرة، والتخصص، بينما توجد فروق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية لصالح (6) دورات فأكثر. وتوصي الدراسة بالمحافظة على مستوى الإبداع بتعزيز نقاط القوة والقضاء على نقاط الضعف، وتعميم البرامج الناجحة وتشجيع الحلول الإبداعية، وإقامة البرامج التدريبية التي تُعنى بأساليب توليد الإبداع، والحوار وإدارة الاجتماعات وإدارة الوقت والتعامل مع الضغوط، ومنح مديري المدارس صلاحيات أكبر في التعامل مع المشكلات، خاصة المشكلات الفنية، والتركيز على مديري المدارس ذوي الأعمار المتقدمة في تعزيز جوانب الإبداع لديهم.

5. سعت دراسة هالة عيد (2015) إلى بناء تصوّر مُقترح، لتحقيق القيادة الإبداعية في الجامعات السعودية من خلال الوقوف على المعوقات التي تحول دون تطبيق نمط القيادة الإبداعية في الجامعات السعودية، والتعرّف على البيئة الإدارية الملائمة للقيادة الإبداعية، والتعرّف على مهارات القيادة الإبداعية اللازمة لبناء قيادات جامعية إبداعية بالمملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الدراسات المرتبطة بمجال الدراسة، والاستبانة أداة لجمع البيانات على عينة مكونة من (385) من القيادات الجامعية في (5) جامعات، وأظهرت نتائج الدراسة مستوى موافقة مرتفعاً جداً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على استخدام الإبداع في القيادة وتنمية مهاراته لدى القادة في الجامعات السعودية، ومستوى موافقة مرتفعاً على أهمية توفير بيئة إبداعية، لتطوير القيادات من خلال تقديم تنمية مهنية تبعاً للاحتياجات ومُتطلبات العمل، ثقافة مؤسسية داعمة للإبداع، نُظم وسياسات تدعم الإبداع وتحقق الاستقرار الوظيفي وتضمّ إثابة وتشجيع، توفير ميزانية مناسبة للبحث والتطوير، وجود هياكل تنظيمية مرنة، توفير بيئة تكنولوجية ووسائل اتصال متطورة، نشر مناخ تنظيمي قائم على المعلوماتية والحوار والعمل الجماعي. وكشفت نتائج الدراسة عن أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق القيادة الإبداعية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ومن أهمها: الإجراءات الروتينية المعقدة، وضعف تمكين ومشاركة المرؤوسين، وغياب الثقافة المؤسسية الداعمة، ووجود هياكل تنظيمية هرمية. كما كشفت نتائج الدراسة أيضاً عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحقق المهارات الإبداعية لدى القادة الأكاديميين تعزى لمتغير(الجنس)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحقق المهارات الإبداعية لدى القادة الأكاديميين تعزى لمتغير (الموقع الوظيفي)، ووفقاً لما قدمته الدراسة من نتائج قدّمت الدراسة العديد من التوصيات من أهمها: تهيئة بيئة عمل ملائمة للأفراد العاملين، وتنمية المهارات الإبداعية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات من خلال تهيئة البيئة الجامعية.
6. دراسة أبو سمرة وآخرون (2014) هدفت تعرف واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم بفلسطين من وجهة نظر العينة المكونة من 187 من رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية على استبانة الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن درجة الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم مقبولة، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين أفراد عينة الدراسة تعزى لجميع متغيرات الدراسة.
7. دراسة فارس(2012)، هدفت تعرف درجة تطبيق بعض أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين، والأساليب المتبعة هي: (التحليل المورفولوجي، والعصف الذهني، وتحليل ايشيكاوا(عظم السمكة))، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من (114) مشرفاً و(600) معلماً، وأظهرت النتائج أن تطبيق مديري المدارس للأساليب الثلاثة جاء بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل.
8. دراسة بحر والعجلة (2010): هدفت تعرف مدى توفر القدرات الإبداعية لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة وعلاقتها بأدائهم. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، يتكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة من الدرجات (A4,A,B,C) وعددهم (1235) مديراً. تم اخذ عينة طبقية قوامها (370) مفردة من المجتمع وهي تمثل 30% من كل درجة من الدرجات (A4,A,B,C) وقد تم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، تم توزيعها على عينة الدراسة على أساس طبقي، تم تحليل (305) استبانة

وذلك بنسبة (82%) من حجم العينة الأصلي باستخدام برنامج SPSS الإحصائي واستخدمت الاختبارات الإحصائية مثل (معامل الارتباط بيرسون – اختبار ألفا كرونباخ- اختبار t) وغيرها من الاختبارات بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم هدف الدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة: تتوفر لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية. عناصر الأداء الجيد (المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة والمجالات المرتبطة بها) متوفرة لدى المديرين. أداء المديرين محكوم بضوابط تمثل معايير الأداء الجيد. تقويم الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة يتم بشكل روتيني دون جدوى حقيقية تخدم الموظف والوزارة معاً.

9. دراسة خيرو (2008) والهادفة للوصول لإجماع بين مديري التربية والتعليم حول أسس وأهداف التصور المقترح لإدارة التربية الإبداعية في إدارات التعليم بمنطقة مكة المكرمة (بنين، بنات)، باستخدام منهج (دلهاي) وعددهم (10)، وقد توصلت الدراسة إلى تصور مقترح لإدارة التربية الإبداعية يتناسب مع اتجاهات وقد أوصت الدراسة بفصل أهداف التربية الإبداعية بين إدارات تعليم البنين والبنات بالمنطقة الغربية، مع إمكانية توحيد الأسس مع تفضيل اللامركزية في وضع أهداف إدارة التربية الإبداعية بنسبة للإدارات العامة للتربية والتعليم، مع إمكانية المركزية في وضع الأسس.

10. دراسة الحضيبي (2007) هدفت تحديد الكفايات القيادية لدى مديري الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية، وجاءت نتائج الدراسة التي تكونت عينتها من 479 أن درجة أهمية توافر الكفايات القيادية لدى مديري الإشراف التربوي مهمة جداً، وكانت درجة ممارستهم لها عالية، كما احتلت الكفايات الإنسانية المرتبة الأولى من حيث الممارسة والأهمية، وجاءت تحديد درجة الممارسة وفق متغير الخبرة فكانت لصالح مديري الإشراف التربوي.

11. دراسة الشمري (2006) هدفت تعرف درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة من القادة التربويين بلغت 465 قائداً، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القادة التربويين للقيادة الابتكارية كانت بدرجة عالية في المجال التصوري بينما كانت بدرجة متوسطة في المجال الإداري والمجال الفني.

ومن هنا يمكن التعليق على تلك الدراسات السابقة على النحو التالي:

دراسة آل حسين (2018)، ودراسة الشمري (2006)، عن القيادة الإبداعية، ولكن اختلفت عن الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة، حيث كانت مجتمع الدراسات على التوالي قيادات مدارس، بينما كانت هذه الدراسة عن قيادات إدارات التعليم مع الأخذ في الاعتبار اختلاف، واتفقت مع هذه الدراسة في كون درجة القيادة الإبداعية كانت متوسطة.

أما دراسة أبو سمرة وآخرون (2014)، وخيرو (2008)، ودراسة الحضيبي (2007)، فقد اتفقت مع الدراسة حول مجتمع الدراسة وهي القيادات في إدارات التعليم، ولكن اختلفت عن هذه الدراسة في موضوع الدراسة، فقد كانت مواضيع الدراسات على التوالي دور التربية الإبداعية، والممارسات الإدارية، والكفايات القيادية.

كما أن معظم الدراسات السابقة اتفقت مع الدراسة الحالية من حيث الاهتمام بالقيادة بصفة عامة والقيادة الإبداعية بصفة خاصة.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمعها وعينتها من جهة كما تتميز في هدفها الرئيسي وفي تركيزها على الإدارات التعليمية.

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عرض المفاهيم النظرية والاسترشاد بما ورد بها من مراجع بالإضافة لاستفادتها منها في إعداد الأداة وبعض الإجراءات المنهجية.

الإطار النظري:

المحور الأول: القيادة الإبداعية

أولاً: مفهوم القيادة:

يعتمد تعريف القيادة على المنظور العلمي لزواياها الفاعلة التي يتطرق لها الباحث أو أي معرف آخر لها، وذلك من حيث التأثير أو الاختيار أو السمات وخلافة، وقد أشار الصيرفي (2002) إلى أنه بالرغم من تعدد تعاريف القيادة واختلافها في بعض التفاصيل إلا أنها تتفق في مضمونها؛ وهو الحث والتأثير على سلوكيات العاملين وتعزيز رغباتهم لتحقيق غايات المنظمة، مع مراعاة تأثيرها بدوافع القيادة ونوع العلاقة التفاعلية بين القائد والعاملين ونوع المنظمة والعاملين بها والبيئة التنظيمية، حيث تمر القيادة بمرحلة التكامل التي يسعى فيها القائد بتنمية مهارات وخبرات العاملين ومساعدتهم على تنمية أنفسهم، ثم مرحلة الجماعية حيث يعزز اتجاهات العاملين للعمل معه واقناعهم بقدرته على تحقيق أهدافه. كما أشار الحارثي (2008) إلى أن Hesselbein (2006) وصف القيادة بأنها القدرة على التأثير على الآخرين، وفن ومهارة قيادتهم بمشاعرهم ومصالحهم وأفكارهم، لرفع كفاءة واكتشاف مميزات العاملين وتنمية مهاراتهم، كما أشار إلى أن مجموعة من الدراسات حددت مهارات القيادة التربوية في عدة جوانب منها الجوانب الشخصية لذات القائد التي تتضمن الصفات الجسمية والعقلية والانفعالية والصحية وما يتصف به من صوت ومظهر وقامة بالإضافة إلى الصبر والمثابرة والثقة بالنفس والمبادرة والإبداع والابتكار، والجوانب الإنسانية وتتضمن القدرة على إدارة الحوار والمناقشة والإقناع وترسيخ الشورية، والجوانب الفنية فيه وتتضمن عمله وما يلزم من المعرفة المتخصصة بفروع العلم والخبرات ومقدرته على توظيفها، والجوانب الإدراكية وتتضمن القدرة على الرؤية وفهم الصورة التكاملية بين الأجزاء وعكسها على العاملين للعمل كمنظومة متعاونة. كما أشار البلوي (2007) إلى أن من مظاهر القيادة رصد التغيرات الخارجية بدقة وسرعة واكتشاف الفرص بها واستثمارها بسبل مبتكرة، واكتشاف الاتجاهات السلبية الداخلية، واستنهاض هم الموارد البشرية وطاقاتهم المبدعة بعدل وموضوعية مع القدرة على مواجهة الأزمات ومتطلبات التغيير والتطوير. ومن هنا أشار بوغليظة وآخرون (2016) إلى أن أهمية الإبداع تكمن في تحسين الأداء العام للمؤسسة، والتفاعل مع التغيرات والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات، والاستغلال الأمثل للموارد سواء مالية أو بشرية، وتحفيز إيجاد بيئات ملائمة لاكتشاف القدرات الإبداعية الفكرية للعاملين والعمل على تنميتها.

ويرى الباحث أن القيادة مجموعة من المهارات التي تمكن القائد وفق منظور استراتيجي للمنظمة من تعزيز التعاون والتلاحم بين العاملين وتوحيد أهدافه وتقسيم مهامهم بشكل عادل، بالإضافة إلى تحليل المواقف وتوجيه العاملين للإيجابيات، وتحبيد هم عن السلبيات، ووضع الخطط والتنسيق اللازم داخلياً، وتمثيل المجموعة وحمائيتهم خارجياً واستثمار الفرص للمنظمة خارجياً.

ثانياً: مفهوم القيادة الإبداعية:

يُعدُّ مفهوم القيادة الإبداعية من المفاهيم الحديثة في الإدارة، للتنافس الشديد بين المؤسسات بُغية الوصول إلى أفكار جديدة يمكن تطويرها تطويراً يحسُّ أداء العاملين، ويزيدُ من إنتاجيتهم، فالقيادي الماهر هو الذي يعيدُ تشكيل ما ابتدعه غيره باتقان (العبيدي والشيباني والعبيدي، 2010، 48).

وتمثل القيادة الإبداعية محوراً مهماً للتطوير والتغيير في جميع المؤسسات، ولاسيما المؤسسات التعليمية وفي العصر الحاضر يحكم على المؤسسات التعليمية بالفشل إذا كانت بدون قيادة إبداعية، لأنَّ العصرَ عصرُ الإبداع وعصرُ التطور التكنولوجي، كما أنَّها القيادة القادرة على إنتاج الجديد والمفيد، وكشف الحقائق الجديدة التي تستند إلى العلم والمعرفة واتساع الأفق. وتتميز القيادة الإبداعية بقدرتها على الإنتاج بأكثر طاقة ممكنة من الأفكار المرنة، وذلك استجابةً لمشكلة ما أو موقف معين (الزهراني، 2015) (الغامدي، 2011).

وعرّف قنديل (2010، 161) القيادة الإبداعية: أنها القيادة القادرة على جمع الأفكار الجديدة سواءً عن طريق القائد نفسه أو عن طريق العاملين معه، أم من مصادر خارجية، وتحليل هذه الأفكار وتبني الفكرة المفيدة منها، وتدعيمها، ومساندتها، وترويجها داخل المؤسسة، وتنفيذها والبحث عن المصادر التي تؤدي إلى تغيير هذه الفكرة، وتحويلها إلى مريح مادي واجتماعي وتنظيمي، وتستخدم في ذلك قدرتها الاستكشافية، والاستطلاعية، وأصالتها الفكرية، وقدرتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للإبداع والابتكار.

ثالثاً: القدرات القيادية اللازمة للقيادة التربوية:

لقد حاول العديد من المفكرين والمختصين في القيادة التربوية تحديد بعض القدرات التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي، هذا من جهة ومن جهة ثانية أورد الباحثون المهتمون بالسلوك التنظيمي وتطور القائد العديد من تعريفات القدرة على القيادة.

فقد عرفها شونغ شورين (Chong charoen 2008، 36) بأنها: " هي المهارات، والمعرفة والخبرة والسمات والسلوكيات التي يحتاجها القائد لينجز عمله بفاعلية".

بينما يذكر (سلطان 2002م) بأن القدرة على القيادة هي الاستعدادات والقدرات الذهنية والبدنية لأداء مهام متعددة.

أما وينتر (Winter 2003) فهو يرى أن القدرة على القيادة تقتضي قيام القائد بالعديد من الأنشطة التي تضمن بقاء المنظمة وازدهارها.

ولقد استفاضت الأدبيات في الإدارة التربوية في ذكر القدرات التي يجب أن يمتلكها القادة بشكل عام، والقائد التربوي بشكل خاص.

ويمكن القول أن هناك قدرات أخرى يجب أن يمتلكها القائد التربوي وهي:

- 1- القدرة على تهيئة بيئة تربوية مشجعة على الإبداع والابتكار.
- 2- القدرة على التعامل مع الصراعات بالأساليب المختلفة.
- 3- القدرة على الاتصال ونقل الأفكار للآخرين بوضوح وإيجاز.
- 4- القدرة على استخدام السلطة في الموقف المناسب.
- 5- القدرة على تحمل المسؤولية.
- 6- القدرة على الحكم على المواقف بتجرد وموضوعية.

رابعاً: متطلبات بناء القيادة الإبداعية في مؤسسات التعليم:

تُعَدُّ القيادة الإبداعية وظيفية استراتيجية ازدادت أهميتها -خاصة- في الجامعات، ونظراً لأهمية الإبداع القيادي، فقد تعددت متطلبات تحقيق القيادة الإبداعية، حيث ترى الحريري (2012)، (254-255) عدداً من مُتطلبات القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعية، وهي:

1. اعتماد المؤسسة التعليمية على مبدأ المشاركة في نظامها المؤسسي.
 2. أن يكون التدريب واجباً وظيفياً متصلاً ومتجدداً لكل العاملين، على اعتبار أن التدريب جهد نظامي متكامل ومستمر.
 3. إعطاء أولوية متميزة للبحث والتجريب.
 4. تبني أنظمة موضوعية لغايات تقييم الأداء.
 5. الميل نحو اللامركزية الإدارية.
 6. تأمين التكامل والتفاعل بين الكيان المؤسسي من ناحية، ومختلف الفعاليات البيئية من ناحية أخرى.
 7. دعم القيادة الإدارية للعمل على تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للإبداع.
 8. إعطاء العاملين الوقت والحرية للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، والأخذ بها بعد دراستها وتحليلها.
 9. أن يكون القادة هم القدوة والمثل الأعلى في السلوكيات التنظيمية والوظيفية.
 10. تبني القادة لمفهوم التنافس، وتنمية هذا الاتجاه.
 11. وضع أنظمة وحوافز ذات كفاءة عالية وفاعلية، لتحريك مشاعر وحاجات الأفراد نحو العمل.
- ويضيف قنديل (2010، 171-172) أن من أهم المحددات التي تسهم في تطوير القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية هي:

1. تدعيم الجانب الإنساني في المؤسسة، والارتقاء بالإنسانية، واحترام آراء الأفراد وفكرهم.
2. إعلاء شأن المشاركة، واعتبار كل فرد في المؤسسة مشارك فعّال، وليس مجرد منفذ.
3. الفهم الواضح لرسالة المؤسسة، وغاياتها الاستراتيجية، والافتناع بها، والاستعداد للتحدي للوصول إلى تحقيقها.
4. إشاعة روح الإحساس بالمسؤولية في أرجاء المؤسسة كافة، وتحول كل فرد في هذا الإحساس وكأنه هو المسئول الأول عن نجاح أهداف المؤسسة أو فشلها.
5. إعطاء الأفراد القدر الكافي من الحرية نحو الابتكار والإبداع، وطرح الأفكار الجديدة.
6. تبني العمل بروح الإبداع والابتكار، وتمكين الأفراد من ذلك، بحيث يصبح ذلك ضمن المفردات الإدارية التي تُعَدُّ من بين التوجهات الحديثة في ضوء التحديات الدولية.
7. تهيئة المناخ الذي يتسم بالأمن والأمان والاستقرار لجميع العاملين.
8. السعي الدائم لتطوير التعليمات، والقرارات واللوائح المؤسسة للعمل، وكذلك أساليب العمل وتبسيطها.

وفي المقابل فإن الاتجاه الحالي في الوقت الحاضر يعمل على تعزيز تحقيق رؤية التحول الوطني (2030) في جميع مؤسسات المجتمع، ونظراً لكون رؤية الجامعات في التطوير تنبثق من

هذه الرؤية السعودية التي تتلخص في: العمق العربي والإسلامي، قوة استثمارية رائدة، محور ربط القارات الثلاث، وهي تركز على ثلاثة محاور: المجتمع الحيوي، والاقتصاد المزدهر، والوطن الطموح، وهذه المحاور تتكامل وتتسق بعضها مع بعض في سبيل تحقيق أهداف المملكة (العبد، 2017، 15).

المحور الثاني: التفكير والإبداع القيادي:

أولاً: مفهوم التفكير:

مما لا شك فيه أن قدرة التفكير لدى القيادات تعكس مهاراتهم الإبداعية، التي تتمثل في القدرة على طرح مجموعة من الأفكار التطويرية للواقع أو للمستقبل وفق ما يملكون من خيال واسع وذكاء وطلاقة وموضوعية، وقد أشار Gerard et al (2007) أن التفكير يؤدي دوراً مهماً في القيادة الإبداعية، ويمكن تمييزها من خلال أربعة مستويات؛ تعلم القيادة من خلال المشاهدة والاطلاع، ثم إدراك أهميته وتبني النشاطات والمبادئ التي تعزز المهارات القيادية، ثم ممارسة تلك المبادئ والمهارات، ليصلوا إلى مستوى الرابع ويصبحوا قادة متغيرين ومبدعين، يدعمون التغيير الإبداعي، ويضعون مبادئ فعالة لنقل السلوك والاتجاهات في جميع المجالات، حتى يسير تعزيز المناخ الإبداعي بصورة طبيعية لتشكل في عمومها القيادة الإبداعية. كما أشار بوغليظة وآخرون (2016) أن التفكير نوعين؛ أحدهما تفكير منطقي وهو التفكير الدقيق الواضح الذي يخلو من التناقض ويستعمل الألفاظ بدقة، ويستند إلى أسس واضحة من المعلومات، وتكمن أهميته في تحديد القوانين التي يعمل الفكر بمقتضاها، ويمكن من خلاله تبين الخلل وأسبابه، أما الآخر فهو التفكير الابتكاري وهو تقديم الأفكار الجديدة أو إعادة تركيب أفكار قائمة لإيجاد مداخل جديدة للحلول، حيث يمنح هذا النوع من التفكير القدرة على إنتاج أكبر قدر من الطاقة الفكرية والمرونة التلقائية.

ثانياً: مفهوم الإبداع:

الإبداع نمط من أنماط السلوك الإنساني المنبثق من تفكير واتجاهات ومهارات بشرية، تناولها على مرّ الزمن كثير من الفلاسفة، حتى أصبح من أهم القضايا العلمية في وقتنا الحاضر، التي أصبح لها دور ليس في تقدم الأمم بل في ريادةها، وقد جاء في المعجم الوسيط أن الإبداع من بدعه بدعاً، أي على غير مثال، أو استحداث شيء جديد نقيض التقليد والمألوف. وقد أشار البلوي (2007) إلى أن مجموعة من الدراسات تبين في تعريفها للإبداع لكونه ظاهرة معقدة وذات أبعاد متعددة، فمنهم من يرى أنه أفكار جديدة ومفيدة لحل مشكلات أو تركيب أنماط معرفية في أشكال فريدة، كما يرى آخرون بأنه المبادأة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من سياق التفكير العادي واتباع نمط من التفكير جديد تمر في أربع مراحل هي الإعداد والاختيار والإلهام والاستشراف والتحقق. كما يرى أبو سمرة وآخرون (2014) أن الإبداع فيه إضافة نوعية جديدة من خلال ولادة شيء جديد غير مألوف أو النظر إلى الأشياء بطريقة مختلفة. ويرى السكارنة (2011) أن العملية الإبداعية تحتاج إلى الطلاقة والمرونة والأصالة في التفكير، والخيال الخلاق، والدافعية للإبداع، والإحساس بالمشكلات، حيث تمر في خمس مراحل هي؛ مرحلة التصور، ومرحلة تكوين الفكرة، ومرحلة معالجة المشكلة، ومرحلة الحل، ومرحلة التطوير.

ويعرف كل من (العطوى و مرعي، 2018م: 132) الإبداع بأنه: "عملية إطلاق لقدرات وطاقات كامنة في الأفراد يحفزها التغييرات المحيطة كالتغيير في الجوانب التقنية ومحاولة التمييز في توظيفها، أو ظهور مشكلات وتحديات تتطلب طرق غير مسبقة للتعامل معها، وتتجلى أهمية الإبداع الإداري في العديد من الجوانب أهمها: زيادة قدرة المنظمات على التكيف والاستجابة

لتغيرات البيئة المحيطة، وتنمية قدرات الأفراد الفكرية من خلال تشجيعهم على صياغة أفكار جديدة، وزيادة القدرة على استغلال الموارد المتاحة بطريقة أكثر فعالية وكفاءة، والمساهمة في تحسين أداء المنظمات وزيادة كفاءتها".

ويرى (الشبول، 2018م: 155) أن الإبداع هو "القدرة والتميز في عمل القائد التربوي من خلال توظيف السمات الابتكارية المحفزة علي الإبداع، واستحداث نهج أو أسلوب عمل جديد واستخدامه بوسائل جديدة وحديثة تتلاءم مع البيئة المحيطة وتلبي حاجات المجتمع، واستخدام هذه الأساليب في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة عالية".

ومن هنا فإن قنديل (2010) عرّف القيادة الإبداعية بأنها القيادة القادرة على جمع الأفكار الجديدة عن طريقها أو عن طريق العاملين معها أو عن طريق مصادر خارجية، وتحليل هذه الأفكار وتبني الفكرة المفيدة منها وتدعيمها ومساندتها وترويجها داخل المؤسسة. (ص161). كما أشار (alexander and Mats 2005) أن القيادة الإبداعية القدرة على طرح الحلول والأفكار الجديدة خلال ممارسة العمل. وأشار البلوي (2007) إلى أن من أدوار القيادة الإبداعية تحليل المنظمة تحليلاً عقلانياً موضوعياً، وفحص المتغيرات من منظور احتياجات الآخرين، والشعور بمشاعرهم واتجاهاتهم نحو العمل وأهداف وقيم المنظمة، بالإضافة إلى قدرته على تعديل سلوكه وفق فهمه لذاته.

ويرى الباحث أنه يمكن قياس القيادة الإبداعية من خلال الدرجة التي يحصل عليها القيادات من وجهة نظر المشرفين وتعكس ممارساتهم في محاور الدراسة وهي المشكلات والتفكير والتخطيط.

ثالثاً: مفهوم الإبداع القيادي:

هناك من ينظر إلى الإبداع القيادي باعتباره منتجاً وثمره لجهود المدير والعاملين في الإدارة فيعرف بأنه "الأفكار والممارسات التي يقدمها المدير والعاملون، التي تهدف إلى إيجاد عمليات إدارية، وطرق، وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز أهداف المؤسسات المختلفة، وأن تكون أكثر خدمة للمجتمع " (القاسمي، 2002م، 22).

كما يعرف بأنه "الأسلوب الذي يؤدي إلى إحداث تغييرات في الهياكل، والنظم أو في العمليات، ويرتبط بشكل غير مباشر بطبيعة النشاط، والعمل الأساسي للمنظمة، كما يرتبط بشكل مباشر بإدارة المنظمة، واستخدام الأفراد، وتوزيع الموارد، وهيكل المهام، والسلطة، والمكافآت" (الخطيب، ومعاينة، 2006م، 31).

وهناك من ينظر إلى الإبداع القيادي باعتباره ثمرة أفكار جديدة تساعد في حل المشكلات وتطوير المنظمة فيعرف بأنه "أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل أمثل للمشكلات أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أوسع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال مميزة ومتطورة تعبر بأصحابها إلى الأمام " (قنديل، 2010م، 125). ويعرف بأنه " المقدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة " (البشباشة، 2008م، 36)".

إضافة ما سبق هناك من يعرف الإبداع الإداري على أنه "السلوك الإنساني الذي يؤدي إلى التغيير في نتائج المواد المستخدمة في الشركات، والدوائر، والمؤسسات، ويتصف بالخبرة والأصالة والقيمة والفائدة الاجتماعية" (السكران، 2011م، 19)، كما عُرّف الإبداع الإداري في الإدارة الجامعية على أنه "القدرة على إيجاد أشياء جديدة، قد تكون أفكاراً أو حلولاً لمشكلة أو

منتجات أو خدمات، أو طرقاً وأساليب عمل مفيدة، وقد يشتمل الإبداع على كل مدخلات الجامعة وعملياتها ومخرجاتها، أي أن مجالات الإبداع هي أوسع وأشمل من أن تذكر " (الخطيب، ومعاينة، 2006م، 76).

رابعاً: مبادئ الإبداع القيادي:

لكي يتحقق الإبداع في أعمال المؤسسات فإن ذلك يتطلب ما يلي:

1. الاعتماد على خطة استراتيجية تدعم ظهور الإبداع القيادي داخل المؤسسة: يعد تخطيط استراتيجية العمل عملية تفكير ديناميكية تتم عن طريق القيادة الجماعية للفريق، أو القسم، أو المؤسسة، وهي تقوم على وضع الهدف المرجو من خطة العمل في الاعتبار، حيث تُعرّف الرؤية المستقبلية المثالية مع توضيح الاستراتيجيات الضرورية لخطة العمل، والميزانيات السنوية الفعالة والمتوافقة، ثم الحث على تحقيق هذه الرؤية، وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في أنه يعتمد على تنفيذ العمل بناءً على تحليل الواقع الحالي للمؤسسة، والاستفادة من هذا التحليل في ممارسة مهام العمل في ضوء التوجه نحو المتغيرات المرتبطة بالمستقبل، مما يحقق ميزة تنافسية مستمرة أمام المؤسسات (قنديل، 2010م، 168).
2. إتباع التفكير الإبداعي والعلمي عند حل المشكلات: يعتمد الإبداع القيادي على التفكير الإبداعي، لأنه يساعد الأفراد على تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار والمرونة عند التعامل مع المشكلات، من خلال العمل على حلها بطرق متعددة وليس بطريقة واحدة، أما التفكير العلمي فهو يمكن الأفراد من تقييم بدائل الحلول واختيار البديل الأمثل من بينها، فالفكرة المبدعة هي التي تتصف بالجدّة، والمنفعة، والقابلية للتطبيق، ولهذا يجب أن تكون أفضل فكرة من بين أفكار متعددة، والتفكير العلمي هو الذي يساعد على التقييم المنطقي للفكرة، والتأكد من تحقيقها للغرض المرجو منها (توفيق، والقرشي، 2006م، 108).
3. توافر ثقافة تنظيمية محفزة للإبداع: يجب أن تتسم الثقافة التنظيمية للمؤسسة المحفزة للإبداع بالتحول من مجرد التكيف مع النمو التكنولوجي المتسارع، إلى إحداث التغيير، وتطوير أدائها، وبنيتها التنظيمية، والوعي بأهمية أن تكون قادرة على إدارة الأفراد المبدعين، فالإدارة المحفزة على الإبداع تعتبر عاملاً فعالاً في تطوير قدرة المؤسسة على التجديد الذاتي، كما أن المناخ الجيد، وتشجيع التعاون بين الأفراد يعدان من العوامل الهامة التي تؤدي إلى ظهور الإبداع الإداري (قنديل، 2010م، 169).
4. الاعتماد على ممارسة التحفيز المستمر لدعم مهارات الإبداع لدى العاملين: يرتبط التحفيز بأنماط السلوك والأداء، بحيث يشير إلى الطريقة الجيدة التي يتفق بها مع حاجات وما يفضله الأفراد، ولهذا يجب أن تتنوع أشكال التحفيز سواء مادي أو معنوي، لأنه عامل مؤثر لدفع الأفراد نحو المشاركة المستمرة بأفكارهم وآرائهم دون تكاسل، والقائد المبدع هو الذي يعرف بواعث التحفيز التي من خلالها يستطيع اكتشاف الطاقات الإبداعية وتنميتها داخل العاملين معه، فهو يقوم بتحويل النشاط إلى مسؤولية والمسؤولية إلى طموح (خير الله، 2008م، 140-137).
5. الاهتمام بالتحول إلى منظمة تعلم لتنمية الإبداع داخل المؤسسة: يجب أن يُهيأ المناخ العام للمؤسسة للتعلم المستمر والعمل في ضوء مدخل التعلم التنظيمي؛ لأن التعلم داخل المؤسسات أصبح مدخلاً لتحقيق ميزة تنافسية، فعند الاهتمام بالتعلم أثناء العمل يساعد ذلك في تطوير الكفاءات، وزيادة مجال النشاط، ودمج الأفراد بالمهام والوظائف، حيث إن منظمة التعلم هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل أو متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق

النتائج التي يرغبونها، وهي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة من التفكير، وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، حيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي، وتعتمد منظمات التعلم في عملها على مرحلة التوتر الخلاق التي تؤدي إلى دفع العاملين للتعلم، حيث يُتوصّل إلى مصادر الفجوة القائمة بين رؤية المؤسسة والواقع الذي تعيشه، مما يؤدي إلى تساؤلات وتحديات متواصلة لتغيير الوضع الراهن (السالم، 2005م، 23).

6. العمل من خلال فرق لزيادة الإبداع الجماعي: ينبغي تحويل بيئة العمل إلى مجتمع متكامل من خلال العمل الجماعي الذي يعد وسيلة لتحقيق التقدم والتفوق؛ لأن الإدارة المبدعة هي محصلة الجهد الجماعي، حيث يؤدي إلى تحقيق الأهداف بما فيه من تماسك معنوي، وتكامل في المهام والأدوار؛ لذا يجب الاهتمام ببناء علاقات إنسانية داخل المؤسسة وخارجها، تمكّنها من تحقيق أداء فعال عن طريق بناء شبكة اتصال تسهل عملية انتقال المعلومات، وتكوين فريق العمل الذي يقوم بتحقيق الأهداف، فالإنتاجية في المؤسسات لا تعتمد فقط على استثمار رأس المال البشرى بشكل فردي، وإنما تعتمد على تنمية أشكال التفاعل الفعال والعمل من خلال فرق عمل (Sergiovanni, 2001, 39).

7. تدعيم الشعور بالانتماء للمؤسسة بتقدير المساهمة الإبداعية: إن العمل داخل بيئة يتوافر فيها عامل الثقة الذي يسبب للفرد الشعور بالارتباط الشديد بالمؤسسة حتى تصبح مهامها جزءاً من مهامه، مما يجعل الفرد يسعى إلى تحقيق التكامل بين أهدافه، وبين أهداف المؤسسة وتوجهاتها، وتحقيق الرؤية الخاصة بها، والقائد الفعال المبدع هو الذي يسعى باستمرار لربط الأفراد بالمؤسسة بشكل دائم ومتكامل، حيث يعد الانتماء أحد العوامل المهمة التي تدفع الأفراد العاملين إلى الاهتمام بالتنمية المستمرة لقدراتهم ومهاراتهم، ليستطيعوا المساهمة في تطوير العمل داخل المؤسسة دون أن يطلب منهم القيام بذلك (السكرانة، 2011م، 122-124).

8. اتخاذ القرارات في ضوء المشاركة والإجماع: يعد الإجماع هو اتفاق عام بين أعضاء جماعة معينة، أو مجتمع كل منهم يكون له دور في توجيه القرار ومتابعة تنفيذه، ولتحقيق الإجماع يجب القيام بمعالجة آراء أعضاء المجموعة كلهم بشكل جدي، وبمجرد أن يُتوصّل إلى اتخاذ القرار يجب الثقة في أن كل الأفراد المشاركين سوف يقومون بمتابعة التنفيذ على الوجه الأكمل، ولا بد أن ينبع الإجماع من حالة من الخلاف، لأن الجدل والخلاف المتضمن يؤدي إلى تحسين الإجماع (الراميني، وكراسنة، 2007م، 77-78).

9. تطبيق اللامركزية والبعد عن البيروقراطية: فقائد الفريق داخل بيئة العمل يبتعد بالأفراد عن البيروقراطية والقوانين الجامدة، فهو يسعى إلى تحقيق نوعية جديدة من الأداء تقوم على إيجاد بيئة من الثقة تحفز الإبداع لدى كل العاملين، وتطبيق اللامركزية يساعد الأفراد على المحاولة المستمرة لاستخدام أساليب جديدة في الحل الإبداعي للمشكلات دون الخوف من اللوم أو العقاب (السكرانة، 2011، 122-124).

خامساً: مفهوم القرار القيادي:

يعد القرار ومراحل صناعته واتخاذ جوهري القيادة، التي تشمل الجوانب الإدارية من إشراف وتنظيم وتخطيط ومتابعة وتقويم، وتعكس جانباً مهماً في القيادة الإبداعية والربط بين الأهداف والمشكلات وكيفية التغلب عليها، حيث إن اتخاذ القرار الصحيح يتوقف على كفاءة وفاعلية صنع القرار بدءاً من تحديد المشكلة والفرص والبدائل المتاحة ودراستها وتحليلها والمفاضلة بين البدائل واختيار المناسب منها وفق الإمكانيات المتاحة، وقد أشار أبو سمرة وآخرون (2014) أن مجموعة

من الدارسين مثل Tannenbaum, Wschler, Massarik, Nigro، يرون أن القرار يعني اختيار مدرك وواعي لأفضل البدائل المتوفرة في موقف معين، وتوفر الحقائق والوقت والموظفين الأكفاء والثقة بالنفس، مما يتطلب مناقشة الحلول ودراستها وتقييمها. كما أشار بوغليظة وآخرون (2016) أن المؤسسة التعليمية يمكن أن تتخذ القرار بشكل مبدع إذا كان هناك قيادات تفكر بعمق على جميع مستويات المؤسسة، وتعلم أن المشكلات تحل بأفكار إبداعية تناقش على طاولة الحل دون انتظار خروجها، مع الأخذ في الاعتبار ضرورة توفر المهارات والقدرات وطرح التساؤلات، وذلك من خلال اتباع نماذج تقوم على مجموعة من الأسس من أهمها؛ أساس الإبداع الفردي، الذي يركز على الصفات الشخصية للمبدعين، أو على أساس الإبداع الجماعي، بحيث يقوم كل فرد في المجموعة بالتنافس مع الآخرين حول إيجاد أفضل الحلول وأفضل البدائل عن طريق مسمى المجموعة أو بطريقة دلفي أو العصف الذهني من خلال بناء السيناريوهات لعدة مواقف للمشكلة والتسجيل الذهني للأفكار على كروت تناقش وتقيم، كما يقوم على الأساس الفردي الجماعي بأسلوب التوازن بين القوى الدافعة للتغيير والقوى المعوقة له، أو بأسلوب مخطط عظم السمكة لتحديد كافة أسباب المشكلة.

سادساً: المشكلات:

أشار سلطان وعكار (2012) بأن مجموعة من المختصين عرفوا المشكلة؛ فقد بين Stevens أن كلمة مشكلة تشير إلى الصعوبات عند الانتقال من حالة إلى حالة أخرى أفضل، بينما يرى فتحي (2000) أنها عدم توازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون، خاصة في المشكلات الإدارية التي تنتج بسبب بيئة العمل أو الرواتب أو الأمان الوظيفي أو فرص النمو الشخصي، كما أشار سلطان وعكار (2012) أنه يمكن أن يتعرف على المشكلة من خلال الحل الرشيد والذي يتميز بالقدرة على التمييز بين الحقيقة والرأي وتحديد الأسباب الرئيسية وتجنب تبين المشكلة بوصفها حلاً مبكراً، ومن ثم يمكن توليد الحلول البديلة وتقييمها واختيار الأنسب. وقد أكد الصيرفي (2002) أن مجموعة من الباحثين يرون أن من أهم المهارات لتنمية القيادة الإبداعية القدرة على التحليل الواعي لحل المشكلات من خلال المناقشات والتشجيع على الحوار الموضوعي وطرح الأفكار بانفتاح وتطوير الحلول لمواجهة الحالات الطارئة في المنظمة والتكيف مع ظروفها، وتوقع حاجات الآخرين، والقدرة على تحديد الأهداف الرئيسية والأهداف المنبثقة منها وتنظيم وتخطيط وقتها وتنفيذها واتخاذ القرارات المناسبة.

ويرى الباحث أن القدرة على طرح الحلول المبتكرة المنطلقة من كل موقف أو مشكلة، وتحليل بيناتها والتعرف على أسبابها للوصول إلى الحلول والبدائل المبدعة التي تجعل القرار يتصف بالكفاءة والفاعلية في بيئات محفزة؛ تمكن من فرصة القيادة الإبداعية في المنظمات التعليمية وخصوصاً منها إدارات التعليم.

المحور الثالث: إدارات التعليم

ماهية إدارات التعليم:

إدارات التعليم منظومة إدارية تتولى تنظيم وتخطيط ومتابعة تنفيذ العملية التربوية والتعليمية في منطقة أو محافظة ما، وترتبط بوزارة التعليم بحسب هيكلها، ويتولاها مجموعة من القيادات تتكون من مدير التعليم ومساعديه بشكل أساسي بالإضافة إلى مديري الإدارات التابعة لكل مساعد أو ترتبط بالمدير مباشرة، التي تختص بجوانب العملية التربوية والتعليمية. وقد أشار الصايغ والعنبي (2015) أن إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية هي الإدارات المسؤولة عن تنفيذ أهداف التعليم في المملكة لكونها تقوم بتنسيق وتنظيم العمل لتحقيق الأغراض التربوية والتعليمية

والأهداف الأساسية من التعليم. وقد عرّف الحربي (2010) إدارات التعليم بأنها "الجهة المسؤولة عن إدارة العملية التعليمية على المستوى المحلي من خلال إدارة عمليات التطبيق للسياسة التعليمية العامة للدولة، والتأكد من سلامة التنفيذ على المستوى الإجرائي من أجل الوصول لعالية تحقيق الأهداف التربوية" (ص 9)، كما أشار إلى أن مرزا (2007، ص7) عرفها بأنها "الإدارة المحلية التي تتولى الإشراف على سير الأنشطة التعليمية في المنطقة في ضوء الأهداف والسياسات واللوائح التنظيمية، والتي تصدرها وزارة التربية والتعليم"، وأيضاً عرفها العساف والصرابرة (2011) بأنها "الجهة الرئيسة المسؤولة عن تحقيق أهداف التربية والتعليم، وتعتمد على مجموعة من الآراء والأفكار والاتجاهات والفعاليات الإنسانية التي توضح الأهداف، وتضع الخطط والبرامج، وتنظم الهياكل التنظيمية، وتوجد الوظائف الإدارية والأجهزة التي تمارس التنفيذ والتدريب والمتابعة والتقييم" (ص595).

ومن هنا فإن قيادات إدارات التعليم من مدير ومساعدين ومديري الإدارات، كل بحسب صلاحياته ومهامه، التي تشرف مباشرة على العملية التعليمية، لها دور كبير لمسؤولياتهم الكبيرة أمام وزارة التعليم بالإضافة إلى المجتمع المدرسي والمتمثلة في استفادة الطلاب من مخرجات العملية التعليمية بما يتفق مع الأهداف المحددة لهم، ومعلمين من حيث تنمية مهاراتهم وكفاية أدائهم، وكذلك المجتمع المحلي بكافة فئاته. وتزداد كفاءة تلك القيادات كلما كانوا يعملون في منظومة متكاملة تتبنى الإبداع وتشجع عليه في كافة الجوانب القيادية والإدارية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي القائم على المسح الميداني من خلال استطلاع آراء المشرفين التربويين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم عن واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات (مدير التعليم ومساعديه ومديري ومديرات الإدارات المختصة بالعملية التعليمية والتربوية) بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم.

مجتمع الدراسة وعينته:

تكونت عينة الدراسة من المشرفين التربويين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم في جميع الأقسام وقد صنّفها الباحث لأغراض الدراسة إلى الأقسام التالية:

1. قسم المواد العلمية وشملت؛ مواد العلوم والرياضيات.
2. قسم المواد الإنسانية وشملت؛ بقية المواد.
3. قسم الإدارات المساندة وشملت؛ القيادة المدرسية، والشؤون التدريسية، والتدريب التربوي، والتوجيه والإرشاد، والنشاط الطلابي، والموهوبين).

وقد وُزعت الاستبانة على كافة المشرفين التربويين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم وكان العائد منها (72) استبانة بنسبة تقريبية من مجتمع الدراسة بلغت (35%) تعد هي عينة الدراسة ممثلة كافة الأقسام، ويوضح جدول رقم (1) ما يلي:

جدول 1 عينة الدراسة ونسبة المستردة بحسب الأقسام

| النسبة | المسترد | الفئة |
|--------|---------|----------------------|
| 20% | 14 | قسم المواد العلمية |
| 58% | 42 | قسم المواد الإنسانية |
| 22% | 16 | قسم الجهات المساندة |
| 100% | 72 | المجموع |

أداة الدراسة:

بالرجوع إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، أُعدت الاستبانة مكونة من (29) فقرة بصفتها مؤشرات لمستوى توافر القيادة الإبداعية لقيادات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم، في ثلاث محاور؛ محور المشكلات (9) فقرات، ومحور التفكير (11) فقرة، ومحور القرار (9) فقرات، وذلك بمقياس رباعي لكل المحاور (عالي جداً، عالي، ضعيف، ضعيف جداً). وقد صُحح الاستبيان لدرجة توافر مؤشرات القيادة الإبداعية في المحاور الثلاثة على النحو التالي: (منخفض=1-2، متوسط=2.1-3، مرتفع=3.1-4). كما شملت الدراسة مجموعة من المتغيرات المستقلة:

1. أقسام الإشراف التربوي؛ (مواد علمية، ومواد إنسانية، وجهات مساندة).
2. المؤهل؛ (الدكتوراه، والماجستير، والبيكالوريوس).
3. الخبرة في الإشراف التربوي؛ (3 سنوات فأقل، 4-8 سنوات، وأكثر من 8 سنوات).
4. الدورات التدريبية في القيادة أو الإدارة التربوية (لا يوجد دورات، و1-3 دورات، و4 دورات فأكثر).

صدق وثبات أداة الدراسة:

حُكمت الأداة من مجموعة من المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وخارجها، وعدلت صياغة الفقرات ووضوحها وفقاً لملاحظاتهم. وحُسب الاتساق الداخلي للفقرات ومحاورها من خلال حساب معامل ارتباط سبيرمان، وقد تبين أن معاملات الارتباط؛ بين درجة الفقرة ودرجة المحور، وبين درجة الفقرة والدرجة الكلية، ودرجة المحور والدرجة الكلية، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وهذا يدل على صدق المقياس بدرجة عالية. ويوضح جدول رقم (2) أن جميع معاملات الارتباط بين درجة الفقرة ودرجة المحور وبين درجة الفقرة والدرجة الكلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)

جدول 2 معاملات الارتباط بين درجة الفقرة ودرجة المحور وبين درجة الفقرة والدرجة الكلية

| م | الفقرات | معامل الارتباط بين درجة الفقرة ودرجة المحور | معامل الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للاستبيان |
|----------------------|--|---|---|
| أولاً: محور المشكلات | | | |
| 1 | تدرك القيادات أبعاد المشكلة بوضوح | 0.718** | 0.675** |
| 2 | تستشرف القيادات جوانب المشكلات قبل وقوعها | 0.840** | 0.757** |
| 3 | تحلل القيادات المعلومات اللازمة بشمول وتكامل | 0.861** | 0.838** |
| 4 | تتقبل القيادات مشاركة المختصين في تحليل المشكلات | 0.808** | 0.794** |
| 5 | تبحث القيادات عن الحلول المبدعة لمشاكل العاملين | 0.879** | 0.834** |
| 6 | تطبق القيادات حلول مبتكرة لحل المشكلات | 0.864** | 0.829** |
| 7 | تستخدم القيادات أساليب حديثة ومتطورة لحل المشكلات | 0.875** | 0.875** |
| 8 | تمتلك القيادات القدرة على التركيز في أثناء المشكلات وحالات الطوارئ | 0.805** | 0.797** |
| 9 | تحرص القيادات على حل المشكلات من خلال نظرية واضحة | 0.837** | 0.831** |
| ثانياً: محور التفكير | | | |
| 1 | تتقبل القيادات وجهات النظر متعددة حول المواضيع المطروحة | 0.744** | 0.689** |
| 2 | تولد القيادات أفكار جديدة وأصيلة | 0.862** | 0.825** |
| 3 | تولد القيادات أفكار متنوعة ومبدعة | 0.900** | 0.876** |
| 4 | تدمج القيادات الأفكار المطروحة في فكرة مبدعة | 0.875** | 0.840** |
| 5 | تقيم القيادات الأفكار بما يناسب الإمكانيات الممكنة | 0.800** | 0.777** |

| م | الفقرات | معامل الارتباط بين درجة الفقرة ودرجة المحور | معامل الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للاستبيان |
|---------------------|---|---|---|
| 6 | تستخدم القيادات أساليب العصف الذهني والاستقصاء والتحليل | 0.816** | 0.824** |
| 7 | تملك القيادات القدرة على عرض أفكارها بطريقة منظمة | 0.851** | 0.844** |
| 8 | تملك القيادات القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار | 0.882** | 0.872** |
| 9 | تتبنى القيادات الاتجاهات الجديدة والمبتكرة | 0.892** | 0.873** |
| 10 | تتيح القيادات الفرصة للأفكار أن تنمو وتنضج في الاتجاه الصحيح | 0.894** | 0.884** |
| 11 | تفكر القيادات بأفكار جديدة لسير العمل قبل حصول مشكلات أو معيقات | 0.844** | 0.850** |
| ثانياً: محور القرار | | | |
| 1 | تتابع القيادات المتغيرات في البيئة الخارجية المؤثرة | 0.856** | 0.876** |
| 2 | تشارك القيادات المختصين في صناعة القرار | 0.760** | 0.735** |
| 3 | تربط القيادات الخيارات البديلة بالإمكانات المناسبة | 0.829** | 0.805** |
| 4 | تكيف القيادات أداؤها لمواجهة المواقف الطارئة | 0.831** | 0.755** |
| 5 | تملك القيادات القدرة على توضيح التفاصيل | 0.821** | 0.792** |
| 6 | تختار القيادات القرار المناسب في الوقت المناسب | 0.872** | 0.847** |
| 7 | تطبق القيادات البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة | 0.889** | 0.869** |
| 8 | ترصد القيادات الملحوظات المبدعة على القرارات السابقة | 0.823** | 0.819** |
| 9 | تقنع القيادات الآخرين بالقرار قبل تنفيذه | 0.697** | 0.635** |

** تدل على مستوى دلالة 0.01 * تدل على مستوى دلالة 0.05

كما يوضح جدول رقم (3) الاتساق الداخلي حيث كانت جميع معاملات الارتباط بين درجة المحور والدرجة الكلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).

جدول 3 الاتساق الداخلي بين درجات محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان

| م | المحور | معامل الارتباط بين درجة المحور والدرجة الكلية للاستبيان |
|---|-------------------------------------|---|
| 1 | محور المشكلات | 0.965** |
| 2 | محور التفكير | 0.978** |
| 3 | محور القرار | 0.967** |
| 4 | معامل ألفا لمستوى القيادة الإبداعية | 0.986** |

** تدل على مستوى دلالة 0.01 * تدل على مستوى دلالة 0.05

ثبات الاستبيان:

حُسِب ثبات التجزئة النصفية بتقسيم العبارات لفردية وزوجية لكل محور، ومن ثم حُسِب معامل الارتباط بين طرفي الاختبار، كما صحح المعامل بين نصفي الاختبار بمعادلة سبيرمان وبراون وجتمان. وقد اتضح من الجدول رقم (4) ارتفاع معامل ثبات التجزئة النصفية للاستبيان من خلال معامل الارتباط بين نصفي الاختبار وتصحيح المعامل بمعادلة سبيرمان وبراون، مما يدل على ثبات المقياس.

جدول 4 معاملات ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية

| المعامل | محور المشكلات | محور التفكير | محور القرار | الاستبيان ككل |
|--------------------------------------|---------------|--------------|-------------|---------------|
| معامل الارتباط بين نصفي الاختبار | 0.921 | 0.951 | 0.933 | 0.978 |
| تصحيح المعامل بمعادلة سبيرمان وبراون | 0.959 | 0.975 | 0.965 | 0.989 |

الأساليب الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة استخدمت المتوسطات والانحرافات المعيارية، كما استخدم تحليل التباين الأحادي ANOVA واختبار شيفيه لمعرفة الفروق بين أكثر من مجموعة في متغير (المؤهل، وقسم الإشراف التربوي، والخبرة في الإشراف التربوي، والدورات التدريبية).

توزيع أفراد عينة الدراسة:

من خلال تحليل متغيرات أفراد عينة الدراسة يتضح أن هناك توازناً بين عدد الاستجابات في قسم الإشراف وبين عدد مواد القسم نفسه، وهذا يعكس واقعية وجهة نظر مجتمع الدراسة. كما يتضح أن المشرفين التربويين في أقسام المواد الإنسانية أكثر تأهيلاً وخبرة وتدريباً، كالتالي:

1. (87.5%) من المشرفين التربويين الذين يحملون مؤهل الدكتوراه من أقسام المواد الإنسانية، و(12.5%) من أقسام الجهات المساندة، بينما لم يحمل مؤهل الدكتوراه من أقسام المواد العلمية. أما مؤهل الماجستير فكان توزيعه متقارب بين الأقسام.
2. (55.5%) من المشرفين التربويين الذين كانت خبراتهم أربع سنوات فأكثر من أقسام المواد الإنسانية، و(27.5%) من أقسام الجهات المساندة، بينما (17%) من المواد العلمية.

3. (52%) من المشرفين التربويين الذين حصلوا على أربع دورات تدريبية في القيادة أو الإدارة التربوية فأكثر من أقسام المواد الإنسانية، و(28%) من أقسام الجهات المساندة، بينما (20%) من أقسام المواد العلمية. كما يوضح جدول رقم (5)

جدول 5 التكرارات والنسب بحسب متغيرات الدراسة

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة |
|-----------------------|----------------------|---------|--------|
| أقسام الإشراف التربوي | قسم المواد العلمية | 14 | 20% |
| | قسم المواد الإنسانية | 42 | 58% |
| | الأقسام المساندة | 16 | 22% |
| المؤهل | دكتوراه | 8 | 11.1% |
| | ماجستير | 13 | 18.1% |
| | بكالوريوس | 51 | 70.8% |
| الخبرة | ثلاث سنوات فأقل | 18 | 25% |
| | 4-8 سنوات | 22 | 33.6% |
| | أكثر من 8 سنوات | 32 | 44.4% |
| الدورات التدريبية | لا يوجد دورات | 14 | 19.4% |
| | 1-3 دورات | 40 | 55.6% |
| | 4 دورات فأكثر | 18 | 25% |
| المجموع | | 72 | 100% |

نتائج السؤال الأول الذي نص على ما يلي: ما واقع ممارسة القيادة الإبداعية في محور المشكلات لدى قيادات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم؟

للإجابة استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، جدول رقم (6).

جدول 6 مستوى توفر مؤشرات القيادة الإبداعية (محور المشكلات) لقيادات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر المشرفين التربويين

| الرقم | الفقرة | ال فقرات | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري | درجة التوفر |
|-------|--------|--|----------------|-------------------|-------------|
| 1 | 1 | تدرك القيادات أبعاد المشكلة بوضوح | 2.83 | 0.872 | متوسط |
| 2 | 4 | تتقبل القيادات مشاركة المختصين في تحليل المشكلات | 2.71 | 0.863 | متوسط |
| 3 | 8 | تمتلك القيادات القدرة على التركيز في أثناء المشكلات وحالات الطوارئ | 2.61 | 0.881 | متوسط |
| 4 | 3 | تحلل القيادات المعلومات اللازمة بشمول وتكامل | 2.51 | 0.872 | متوسط |
| 5 | 9 | تحرص القيادات على حل المشكلات من خلال نظرية واضحة | 2.49 | 0.856 | متوسط |
| 6 | 2 | تستشرف القيادات جوانب المشكلات قبل وقوعها | 2.44 | 0.902 | متوسط |
| 7 | 5 | تبحث القيادات عن الحلول المبدعة لمشكلات العاملين | 2.36 | 0.909 | متوسط |
| 8 | 6 | تطبق القيادات حلول مبتكرة لحل المشكلات | 2.28 | 0.859 | متوسط |
| 9 | 7 | تستخدم القيادات أساليب حديثة ومتطورة لحل المشكلات | 2.25 | 0.900 | متوسط |
| | | الدرجة الكلية لمحور المشكلات | 2.50 | 0.893 | متوسط |

يتضح من الجدول (6) أن متوسط توافر مؤشرات القيادة الإبداعية لدى قيادات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم لكافة فقرات محور المشكلات هو (2.50) وبدرجة "متوسط" وبنسبة

(62.5%)، وحتى تتضح الصورة أكثر نجد من خلال تحليل أن (34%) من الفقرات حصلت على متوسط أكبر من المتوسط العام للمحور وبنسب غير بعيدة؛ فقرة رقم (1) "تدرك القيادات أبعاد المشكلة بوضوح" حصلت على أعلى متوسط وهو (2.83) وبنسبة (70.75%)، وتليها فقرة (4) "تتقبل القيادات مشاركة المختصين في تحليل المشكلات" بمتوسط (2.71) وبنسبة (67.75%)، ثم فقرة (8) "تمتلك القيادات القدرة على التركيز أثناء المشاكل وحالات الطوارئ" بمتوسط (2.61) وبنسبة (65.25%). بينما كانت هناك فقرتان أقل من المتوسط العام بنسب أكبر من التي أعلى منه وهي فقرة (7) "تستخدم القيادات أساليب حديثة ومتطورة لحل المشكلات" حصلت على أقل متوسط وهو (2.25) وبنسبة (56.25%) وقبلها فقرة (6) "تطبق القيادات حلول مبتكرة لحل المشكلات" بمتوسط (2.28) وبنسبة (57%). وبقيت الفقرات الأخرى قريبة جداً من المتوسط العام للمحور.

ويرى الباحث أن هذا الضعف يعود إلى الأنظمة والتنظيمات والصلاحيات التي تتبعها وزارة التعليم وتوجه بها إدارات التعليم، حيث تخلوا من توجهات القيادة الإبداعية ولا توفر مساحة من الصلاحيات يمكن فيه قيادات التعليم من إظهار إبداعهم، ويؤكد ذلك أن الفقرات التي حصلت على أعلى متوسط هي تخصص ذات القيادات من إدراك وتقبل وتملك لمهارات القيادة الإبداعية، بينما نجد الفقرات التي تعنى بالتطبيق والاستخدام وتقديم الحلول حصلت على أدنى مستوى.

نتائج السؤال الثاني الذي نص على ما يلي: ما واقع ممارسة القيادة الإبداعية في محور التفكير لدى قيادات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم؟

للإجابة استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، جدول (7).

جدول 7 مستوى توافر مؤشرات القيادة الإبداعية (محور التفكير) لقيادات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر المشرفين التربويين

| الدرجة | الفقرة | الفقرات | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري | درجة التوفر |
|--------|--------|---|-------------------|----------------------|----------------|
| 1 | 5 | تقيم القيادات الأفكار بما يناسب الإمكانيات الممكنة | 2.72 | 0.809 | متوسط |
| 2 | 7 | تملك القيادات القدرة على عرض أفكارها بطريقة منظمة | 2.68 | 0.917 | متوسط |
| 3 | 9 | تتبنى القيادات الاتجاهات الجديدة والمبتكرة | 2.61 | 1.001 | متوسط |
| 4 | 8 | تملك القيادات القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار | 2.53 | 0.888 | متوسط |
| 5 | 10 | تتيح القيادات الفرصة للأفكار أن تنمو وتتضح في الاتجاه الصحيح | 2.49 | 0.934 | متوسط |
| 6 | 1 | تتقبل القيادات وجهات النظر متعددة عن المواضيع المطروحة | 2.46 | 0.963 | متوسط |
| 7 | 2 | تولد القيادات أفكاراً جديدة وأصيلة | 2.40 | 0.850 | متوسط |
| 8 | 6 | تستخدم القيادات أساليب العصف الذهني والاستقصاء والتحليل | 2.40 | 0.867 | متوسط |
| 9 | 11 | تفكر القيادات بأفكار جديدة لسير العمل قبل حصول مشكلات أو معيقات | 2.39 | 0.897 | متوسط |
| 10 | 3 | تولد القيادات أفكاراً متنوعة ومبدعة | 2.36 | 0.844 | متوسط |
| 11 | 4 | تدمج القيادات الأفكار المطروحة في فكرة مبدعة | 2.29 | 0.846 | متوسط |
| | | الدرجة الكلية في محور التفكير | 2.48 | 0.898 | متوسط |

يتضح من الجدول (7) أن متوسط توفر مؤشرات القيادة الإبداعية لدى قيادات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم لكافة فقرات محور التفكير هو (2.48) وبدرجة "متوسط" وبنسبة (62%)، وحتى تتضح الصورة أكثر نجد من خلال تحليل أن (37%) من الفقرات حصلت على متوسط أكبر من المتوسط العام للمحور؛ فقرة رقم (5) "تقييم القيادات الأفكار بما يناسب الإمكانيات الممكنة" حصلت على أعلى متوسط وهو (2.72) وبنسبة (68%)، وتليها فقرة (7) "تملك القيادات القدرة على عرض أفكارها بطريقة منظمة" بمتوسط (2.68) وبنسبة (67%)، ثم فقر (9) "تتبنى القيادات الاتجاهات الجديدة والمبتكرة" بمتوسط (2.61) وبنسبة (65.25%). بينما كانت هناك فقرة واحدة أقل من المتوسط العام بنسب أكبر من التي أعلى منه وهي؛ فقرة (4) "تدمج القيادات الأفكار المطروحة في فكرة مبدعة" حصلت على أقل متوسط وهو (2.29) وبنسبة (57.25%)، وبقيت الفقرات الأخرى قريبة جداً من المتوسط العام للمحور.

ويرى الباحث أنه، بالإضافة إلى ما أشير إليه في تحليل السؤال الأول، فإن برامج اختيار وتأهيل وتدريب القيادات التعليمية في إدارات التعليم لا تأخذ بعداً عميقاً يمكن من خلاله يعكس تطور مؤشرات التفكير للقيادة الإبداعية.

نتائج السؤال الثالث الذي نص على ما يلي: ما واقع ممارسة القيادة الإبداعية في محور القرار لدى قيادات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم؟

للإجابة استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، جدول رقم (8).

جدول 8 مستوى توافر مؤشرات القيادة الإبداعية (محور القرار) لقيادات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر المشرفين التربويين

| الدرجة | الفقرة | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري | درجة التوفر |
|--------|---|-------------------|----------------------|----------------|
| 1 | تكيف القيادات أدائها لمواجهة المواقف الطارئة | 2.72 | 0.826 | متوسط |
| 2 | تربط القيادات الخيارات البديلة بالإمكانات المناسبة | 2.67 | 0.839 | متوسط |
| 3 | تطبق القيادات البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة | 2.64 | 0.861 | متوسط |
| 4 | تتابع القيادات المتغيرات في البيئة الخارجية المؤثرة | 2.63 | 0.879 | متوسط |
| 5 | تملك القيادات القدرة على توضيح التفاصيل | 2.61 | 0.943 | متوسط |
| 6 | ترصد القيادات الملحوظات المبدعة على القرارات السابقة | 2.56 | 0.870 | متوسط |
| 7 | تشارك القيادات المختصين في صناعة القرار | 2.51 | 0.872 | متوسط |
| 8 | تختار القيادات القرار المناسب في الوقت المناسب | 2.51 | 0.904 | متوسط |
| 9 | تقنع القيادات الآخرين بالقرار قبل تنفيذه | 2.22 | 0.967 | متوسط |
| | الدرجة الكلية في محور القرار | 2.56 | 0.891 | متوسط |

يتضح من الجدول (8) أن متوسط توفر مؤشرات القيادة الإبداعية لدى قيادات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم لكافة فقرات محور القرار هو (2.56) وبدرجة "متوسط" وبنسبة

(64%)، حتى تتضح الصورة أكثر نجد من خلال تحليل أن (56%) من الفقرات حصلت على متوسط أكبر من المتوسط العام للمحور؛ فقرة رقم (5) "تقيم القيادات الأفكار بما يناسب الإمكانيات الممكنة" حصلت على أعلى متوسط وهو (2.72) وبنسبة (68%)، وتليها فقرة (7) "تملك القيادات القدرة على عرض أفكارها بطريقة منظمة" بمتوسط (2.68) وبنسبة (67%)، ثم فقرة (9) "تبنى القيادات الاتجاهات الجديدة والمبتكرة" بمتوسط (2.61) وبنسبة (65.25%)، بينما كانت هناك فقرة واحدة أقل من المتوسط العام بنسب أكبر من التي أعلى منه وهي؛ فقرة (4) "تدمج القيادات الأفكار المطروحة في فكرة مبدعة" حصلت على أقل متوسط وهو (2.29) وبنسبة (57.25%)، وبقية الفقرات الأخرى قريبة جداً من المتوسط العام للمحور.

ويرى الباحث أنه، بالإضافة إلى ما أشير إليه في تحليل السؤال الأول، فإن برامج اختيار وتأهيل وتدريب القيادات التعليمية في إدارات التعليم لا تأخذ بعداً عميقاً يمكن من خلاله يعكس تطور مؤشرات التفكير للقيادة الإبداعية.

ومن هنا يمكن الإجابة على السؤال الرئيس للدراسة حول مستوى توفر مؤشرات القيادة الإبداعية لدى قيادات التعليم بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم يدل على أن واقعها بدرجة "متوسط" وبنسبة (62.75%). وهي درجة في نظر الباحث تحتاج إلى توقف من قبل قيادات إدارة التعليم بالإضافة إلى الجهات المختصة في وزارة التعليم لبحث سبل تطوير القيادة الإبداعية لدى قيادات إدارات التعليم، والتعرف على معوقاتها. انظر جدول (9)

جدول 9 مستوى توفر مؤشرات القيادة الإبداعية لدى قيادات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر المشرفين التربويين

| م | الفقرات | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري | درجة التوفر |
|---|-----------------------|----------------|-------------------|-------------|
| 1 | الدرجة الكلية للمقياس | 2.51 | 0.894 | متوسط |

نتائج السؤال الرابع الذي نص على ما يلي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع القيادة الإبداعية لدى قيادات إدارة التعليم باختلاف متغيرات الدراسة (قسم الإشراف التربوي، المؤهل العلمي، الخبرة، الدورات التدريبية)؟.

من أجل التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع القيادة الإبداعية لدى قيادات إدارة التعليم باختلاف متغيرات الدراسة (قسم الإشراف التربوي، المؤهل العلمي، الخبرة، الدورات التدريبية) استخدم تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة الفروق بين أفراد العينة في أكثر من مجموعة، واختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة الفروق بين كل مجموعتين:

أولاً: متغير قسم الإشراف التربوي:

يتبين من الجدول (10) و جدول (11) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) ولا عند (0.05)، بين أفراد العينة حول واقع القيادة الإبداعية ترجع إلى متغير أقسام الإشراف التربوي.

جدول (10) نتائج تحليل التباين بين العينة على متغيرات الدراسة بحسب أقسام الإشراف باستخدام تحليل ANOVA

| م | المحور | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | مربع المتوسطات | نسبة ف | مستوى الدلالة |
|---|--------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|------------------|
| 1 | محور المشكلات | بين المجموعات | 172.2 | 2 | 86.1 | 2.043 | 0.137 غير دال |
| | | داخل المجموعات | 2907.786 | 69 | 42.142 | | |
| | | المجموع الكلي | 3079.986 | 71 | | | |
| 2 | محور التفكير | بين المجموعات | 198.872 | 2 | 99.436 | 1.443 | 0.243 غير دال |
| | | داخل المجموعات | 4753.128 | 69 | 68.886 | | |
| | | المجموع الكلي | 4952 | 71 | | | |
| 3 | محور القرار | بين المجموعات | 199.668 | 2 | 99.834 | 2.449 | 0.094 غير دال |
| | | داخل المجموعات | 2812.985 | 69 | 40.768 | | |
| | | المجموع الكلي | 3012.653 | 71 | | | |
| 4 | القيادة الإبداعية لدى القيادات | بين المجموعات | 1707.921 | 2 | 853.96 | 2.026 | 0.14 غير دال |
| | | داخل المجموعات | 29079.19 | 69 | 421.438 | | |
| | | المجموع الكلي | 30787.11 | 71 | | | |

* دال إحصائياً عن مستوى 0.05 ** دالة إحصائياً عند مستوى 0.01

جدول (11) نتائج شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة الفروق بين كل مجموعتين

| المحور | مصدر التباين | أقسام المواد الإنسانية | الأقسام المساندة |
|--------------------------------|------------------------|------------------------|------------------|
| محور المشكلات | أقسام المواد العلمية | 2.071 | 1.643 |
| | أقسام المواد الإنسانية | ----- | 3.714 |
| محور التفكير | أقسام المواد العلمية | 2.548 | 1.33 |
| | أقسام المواد الإنسانية | ----- | 3.878 |
| محور القرار | أقسام المواد العلمية | 2.333 | 1.634 |
| | أقسام المواد الإنسانية | ----- | 3.967 |
| القيادة الإبداعية لدى القيادات | أقسام المواد العلمية | 6.952 | 4.607 |
| | أقسام المواد الإنسانية | ----- | 11.56 |

* دال إحصائياً عن مستوى 0.05 ** دالة إحصائياً عند مستوى 0.01

ثانياً: متغير قسم المؤهل العلمي:

يتبين من الجدول (12) وجدول (13) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) ولا عند (0.05) بين أفراد العينة عن واقع القيادة الإبداعية ترجع إلى متغير المؤهل العلمي.

جدول (12) نتائج تحليل التباين بين العينة على متغيرات الدراسة بحسب المؤهل باستخدام تحليل التباين ANOVA

| المحور | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | مربع المتوسطات | نسبة ف | مستوى الدلالة |
|--------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|------------------|
| محور المشكلات | بين المجموعات | 127.813 | 2 | 63.907 | 1.494 | 0.232 غير دال |
| | داخل المجموعات | 2952.173 | 69 | 42.785 | | |
| | المجموع الكلي | 3079.986 | 71 | | | |
| محور التفكير | بين المجموعات | 375.167 | 2 | 187.583 | 2.828 | 0.066 غير دال |
| | داخل المجموعات | 4576.833 | 69 | 66.331 | | |
| | المجموع الكلي | 4952 | 71 | | | |
| محور القرار | بين المجموعات | 242.736 | 2 | 121.368 | 3.023 | 0.055 غير دال |
| | داخل المجموعات | 2769.916 | 69 | 40.144 | | |
| | المجموع الكلي | 3012.653 | 71 | | | |
| القيادة الإبداعية لدى القيادات | بين المجموعات | 2123.919 | 2 | 1061.959 | 2.556 | 0.085 غير دال |
| | داخل المجموعات | 28663.19 | 69 | 415.409 | | |
| | المجموع الكلي | 30787.11 | 71 | | | |

* دال إحصائياً عن مستوى 0.05 ** دالة إحصائية عند مستوى 0.01

جدول (13) نتائج شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة الفروق بين كل مجموعتين

| م | المحور | مصدر التباين | ماجستير | دكتوراه |
|---|--------------------------------|--------------|---------|---------|
| 1 | محور المشكلات | بكالوريوس | 0.173 | 4.27 |
| | | ماجستير | ----- | 4.096 |
| 2 | محور التفكير | بكالوريوس | 0.667 | 7.083 |
| | | ماجستير | ----- | 7.75 |
| 3 | محور القرار | بكالوريوس | 0.339 | 5.897 |
| | | ماجستير | ----- | 5.558 |
| 4 | القيادة الإبداعية لدى القيادات | بكالوريوس | 0.154 | 17.25 |
| | | ماجستير | ----- | 17.4 |

* دال إحصائياً عن مستوى 0.05 ** دالة إحصائية عند مستوى 0.01

ثالثاً: متغير الخبرة:

يتبين من الجدول رقم (14) وجدول رقم (15) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في محور المشكلات ومحور القرار، بينما لا توجد فروق ذات دلالة عند محور التفكير، كما إنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بشكل عام على مستوى المحاور جميعاً بين أفراد العينة عن واقع القيادة الإبداعية لصالح الخبرة لأكثر من 8 سنوات.

جدول (14) نتائج تحليل التباين بين العينة على متغيرات الدراسة بحسب الخبرة باستخدام تحليل التباين ANOVA

| م | المحور | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | مربع المتوسطات | نسبة ف | مستوى الدلالة |
|---|--------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| 1 | محور المشكلات | بين المجموعات | 322.906 | 2 | 161.453 | 4.041 | *0.05 |
| | | داخل المجموعات | 2757.08 | 69 | 39.958 | | |
| | | المجموع الكلي | 3079.986 | 71 | | | |
| 2 | محور التفكير | بين المجموعات | 293.92 | 2 | 146.96 | 2.177 | 0.121 |
| | | داخل المجموعات | 4658.08 | 69 | 67.508 | | |
| | | المجموع الكلي | 4952 | 71 | | | |
| 3 | محور القرار | بين المجموعات | 300.073 | 2 | 150.036 | 3.816 | *0.05 |
| | | داخل المجموعات | 2712.58 | 69 | 39.313 | | |
| | | المجموع الكلي | 3012.653 | 71 | | | |
| 4 | القيادة الإبداعية لدى القيادات | بين المجموعات | 2729.531 | 2 | 1364.766 | 3.356 | *0.05 |
| | | داخل المجموعات | 28057.58 | 69 | 406.632 | | |
| | | المجموع الكلي | 30787.11 | 71 | | | |

* دال إحصائياً عن مستوى 0.05 ** دالة إحصائية عند مستوى 0.01

جدول (15) نتائج شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة الفروق بين كل مجموعتين

| م | المحور | مصدر التباين | 8-4 سنوات | أكثر من 8 سنوات |
|---|--------------------------------|--------------|-----------|-----------------|
| 1 | محور المشكلات | 3 سنوات فأقل | 3.22 | 1.747 |
| | | 8-4 سنوات | ----- | *4.969 |
| 2 | محور التفكير | 3 سنوات فأقل | 2.278 | 2.441 |
| | | 8-4 سنوات | ----- | 4.719 |
| 3 | محور القرار | 3 سنوات فأقل | 3.22 | 1.559 |
| | | 8-4 سنوات | ----- | *4.781 |
| 4 | القيادة الإبداعية لدى القيادات | 3 سنوات فأقل | 8.722 | 5.747 |
| | | 8-4 سنوات | ----- | *14.469 |

* دال إحصائياً عن مستوى 0.05 ** دالة إحصائية عند مستوى 0.01

رابعًا: متغير الدورات التدريبية:

يتبين من الجدول رقم (16) وجدول رقم (17) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) ولا عند (0.05) بين أفراد العينة عن واقع القيادة الإبداعية ترجع إلى متغير الدورات التدريبية.

جدول (16) نتائج تحليل التباين بين العينة على متغيرات الدراسة بحسب الدورات التدريبية باستخدام تحليل التباين ANOVA

| م | المحور | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | مربع المتوسطات | نسبة ف | مستوى الدلالة |
|---|--------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|------------------|
| 1 | محور المشكلات | بين المجموعات | 107.586 | 2 | 53.793 | 1.249 | 0.293 غير دال |
| | | داخل المجموعات | 2972.4 | 69 | 43.078 | | |
| | | المجموع الكلي | 3079.986 | 71 | | | |
| 2 | محور التفكير | بين المجموعات | 258.947 | 2 | 129.474 | 1.904 | 0.157 غير دال |
| | | داخل المجموعات | 4693.053 | 69 | 68.015 | | |
| | | المجموع الكلي | 4952 | 71 | | | |
| 3 | محور القرار | بين المجموعات | 71.963 | 2 | 35.982 | 0.844 | 0.434 غير دال |
| | | داخل المجموعات | 2940.689 | 69 | 42.619 | | |
| | | المجموع الكلي | 3012.653 | 71 | | | |
| 4 | القيادة الإبداعية لدى القيادات | بين المجموعات | 1199.452 | 2 | 599.726 | 1.399 | 0.254 غير دال |
| | | داخل المجموعات | 29587.66 | 69 | 428.807 | | |
| | | المجموع الكلي | 30787.11 | 71 | | | |

* دال إحصائياً عن مستوى 0.05 ** دالة إحصائية عند مستوى 0.01

جدول (17) نتائج شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة الفروق بين كل مجموعتين

| م | المحور | مصدر التباين | 3-1 دورات | 4 دورات فأكثر |
|---|--------------------------------|--------------|-----------|---------------|
| 1 | محور المشكلات | لا يوجد | 3.05 | 3.167 |
| | | 3-1 دورات | ----- | 0.117 |
| 2 | محور التفكير | لا يوجد | 4.925 | 4.389 |
| | | 3-1 دورات | ----- | 0.536 |
| 3 | محور القرار | لا يوجد | 2.632 | 1.857 |
| | | 3-1 دورات | ----- | 0.775 |
| 4 | القيادة الإبداعية لدى القيادات | لا يوجد | 10.607 | 9.413 |
| | | 3-1 دورات | ----- | 1.194 |

* دال إحصائياً عن مستوى 0.05 ** دالة إحصائية عند مستوى 0.01

التوصيات:

1. أن تعمل وزارة التعليم على تنمية مهارات القيادة الإبداعية لدى منسوبيها من خلال عقد البرامج والدورات التنموية المسهمة في ذلك وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين فيها.
2. أن تتبنى وزارة التعليم استراتيجيات جاذبة للمواهب الإبداعية وفي نفس الوقت تحافظ على ما لديها من مبدعين ويمكن الاستفادة من تجارب بعض الدول المتقدمة في ذلك.
3. عمل تقويم مستمر للقيادات الموجودة بإدارة التعليم من أجل تحسين المستوى وتطويره بما يتلاءم مع متطلبات القيادة الإبداعية.
4. تطوير برامج اختيار القيادات لإدارات التعليم بما يتناسب مع بيئات القيادة الإبداعية.

المقترحات المستقبلية:

1. تطبيق الدراسة مستقبلاً على مناطق ومحافظات أخرى للتأكد من اتفاق واختلاف نتيجة هذه الدراسة مع الدراسات المستقبلية.
2. إجراء دراسة عن متطلبات القيادة الإبداعية لدى مديري الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية وآليات تفعيلها من وجهة نظرهم.
3. إجراء دراسة عن معوقات القيادة الإبداعية لدى قيادات إدارات التعليم بمناطق ومحافظات التعليم بالمملكة العربية السعودية.
4. إجراء دراسة تقدم تصوراً مقترحاً لتنمية مهارات القيادة الإبداعية لدى قيادات إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.

المراجع:

- أبو سمرة، محمود احمد؛ وهواش، أماني عدنان؛ وحلاوة، جمال رضا. (2014). الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في فلسطين كما يراها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القدس، مارس، (15) 1، ص ص 273-304.
- الأكلبي، عايض شافي. (2018). دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي - دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، العدد (1)، المجلد (19)، جامعة القاهرة، ص ص 213-256.
- آل حسين، سارة عبد الله عبد العزيز. (2018). القيادة الإبداعية لدى قائدات المرحلة الابتدائية، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية. المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، (15) ص ص 97-179.
- باحارث، عدنان حسن. (2013). مفاهيم في الموهبة والإبداع وعلاقتها بالبعد الحضاري في ضوء نظام الإسلام التربوي، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 155، الجزء الأول، أكتوبر.
- بحر، يوسف عبد عطية، والعجلة، توفيق عطية توفيق. (2010). القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة"، الجامعة الإسلامية، غزة.
- بديسي، فهيمة وشيلي، وسام. ورزق الله، حنان. (2011). تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات. ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي: حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة تجارب وطنية ودولية، الفترة من: 18 و 19 مايو، جامعة سعد دحلب، البلديّة، الجزائر.
- البشاشبة، عبير بنت طایل. (2008). درجة ممارسة المرأة القيادية للمهارات الإبداعية في عملها. عمان: دار حامد.
- البلوي، علي حامد علي الهرفي. (2007). واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة تبوك التعليمية وسبل الارتقاء بها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، الأردن.
- بوغليظة، الهام؛ وخطيط، خديجة؛ والوزناجي، مهملي. (2016). دور الإبداع في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي: الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، مايو، عمان، الأردن.
- توفيق، عبد الرحمن؛ القرشي، ليلي بنت حسن. (2006). كلنا مبدعون ولكن. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.
- الحارثي، سعد عايض سعد. (2008). درجة ممارسة مديري مراكز الإشراف التربوي للمهارات القيادية من وجهة نظرهم والمشرفين التربويين لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، الأردن.

الحري، هناء عبدالله حمد. (2010). الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتطوير إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طيبة، السعودية.

الحري، رافدة عمر. (2012). اتجاهات إدارية معاصرة. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون. الحري، رافدة عمر (2015). فنون معاصرة في القيادة التربوية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

الحضبي، إبراهيم. (2007). الكفايات القيادية الضرورية لدى مديري الإشراف التربوي في إدارات التربية والتعليم. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

الخطيب، أحمد بن محمود؛ ومعاينة، عادل بن سالم (2006م). الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة. إربد: عالم الكتب الحديثة.

خير الله، جمال بن أنيس. (2008). الإبداع الإداري. عمان: دار أسامة للنشر.

خيرو، جمال سليمان. (2008). تصور مقترح لأهداف وأسس إدارة التربية الإبداعية في إدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة بنين وبنات باستخدام أسلوب دلفاي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

الدارجي، علي حطاب. (2013). إدارة المعرفة وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لعمداء الكليات في جامعات محافظة بغداد. رسالة دكتوراه (غير منشورة)، قسم العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة بغداد، بغداد.

درادكة، أمجد محمود محمد والمطيري، هدى. (2017). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، مجلة دراسات، العلوم التربوية، العدد (2)، المجلد (13)، ص ص 223-237

دريادي، حميدة. (2018). متطلبات القيادة الإدارية لدى مدير إدارة الجودة الشاملة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد (13)، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر.

الراميني، فواز بن عبد الله؛ كراسنه، فلاح جهاد. (2007). استراتيجية العصف الذهني حاضنة للتعليم الإبداعي وحل المشكلات. العين: دار الكتاب الجامعي.

الزهراني، مريم أحمد. (2015). القيادة الإبداعية للمديرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات. رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة.

السالم، مؤيد بن سعيد. (2005). منظمات التعلم. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

السكرانة، بلال خلف. (2011). الإبداع الإداري، الطبعة الأولى. دار المسيرة للنشر والتوزيع: الأردن.

سلطان، محمد سعيد. (2002). السلوك الإنساني في المنظمات فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.

سلطان، وفاء على؛ وعكار، زينب شلال. (2012). التفكير الإبداعي لدى المدراء وعلاقته بحل المشكلات الإدارية: دراسة تطبيقية فى العديد من المنظمات الحكومية. مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، كلية الاقتصاد والدارة، 8 (31)، صص 126-170.

الشبول، راوية خليل حسن. (2018). مساهمة السمات الابتكارية لدى القادة التربويين فى مديريات التربية والتعليم اتجاه الإبداع الإداري فى الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية، العدد (1)، المجلد (26)، غزة، فلسطين.

الشمري، سعد. (2006). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين فى المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، عمان، الأردن.

الصانع، نجات محمد سعيد، والعتيبي، فاطمة ناصر. (2015). واقع التخطيط الاستراتيجي لدى إدارات التربية والتعليم فى المملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية، جامعة الخرطوم، كلية التربية، 7 (9)، ص ص 143-170.

صلاح الدين، نسرین صالح محمد. (2016). القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين فى مصر - نموذج بنائى مقترح، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (1)، المجلد (40)، مصر، ص ص 65 - 166

الصيرفي، محمد. (2002). القيادة الإدارية والإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.

عباينة، رامي محمود، والشقران، رامي إبراهيم. (2013). درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين فى مديريات التربية والتعليم فى محافظة إربد، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 2، يونيو.

العبد، بهاء أحمد. (2017). رؤية 2030 ومستقبل المملكة العربية السعودية. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.

العبيدي، محمد جاسم، والشيباني، أعريبي محمد، والعبيدي، آلاء محمد. (2010). الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع. عمان: دار ديونو للنشر والتوزيع.

العراييد، نبيل أحمد محمود. (2010). دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم فى حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

العساف، ليلى؛ والصريرة، خالد احمد. (2011). أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية فى الأردن فى ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة دمشق، 27 (4)، ص ص 589-645

العطوى، رويدا بنت محمد عباطة ومرعي، كائكان فواز عبد الحميد. (2018). أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية فى التعليم العالى السعودى كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، رفاة للدراسات والأبحاث، العدد (2)، المجلد (4)، الأردن.

علي، تاج السر محجوب. (2002). القيادة الإبداعية. المؤتمر العربي الثالث فى الإدارة: القيادة الإبداعية والتجديد فى ظل النزاهة والشفافية، أكتوبر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بيروت.

- عيد، هالة فوزي. (2015). تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية. دراسات عربية فى التربية وعلم النفس، 9 (61)، 387-426.
- الغامدي، فهد هزاع. (2011). درجات الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة.
- الغامدي، عبد الرحمن غرم الله سعد. (2014). القيادة التشاركية مدخل استراتيجي لتطوير إدارة مدارس التعليم العام فى المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى. الرياض.
- غياط، شريف وزدوري، أسماء. (2010). تنمية وتدعيم الإبداع فى المنظمات. بحث مقدم إلى الملتقى العلمي الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي فى المنظمات الحديثة. الفترة من 12- 13 مايو 2010، جامعة قلمة، الجزائر.
- فارس، محمود عبد العزيز. (2012). الإبداع الإداري فى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية فى محافظات غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة.
- القاسمي، أميمة بنت عبد العزيز. (2002). مفهوم الإبداع الإداري وتنميته. المؤتمر العربي الثالث فى الإدارة - القيادة الإبداعية والتجديد فى ظل النزاهة والشفافية، بيروت.
- القرني، صالح علي صالح. (2018). درجة ممارسة قادة المدارس الأهلية بمنطقة عسير لدورهم فى تحقيق الأمن الوظيفي وعلاقته بمستوى الإبداع لدى المعلمين، مجلة البحث العلمي، العدد التاسع عشر، كلية البنات، جامعة عين شمس.
- قنديل، علاء محمد سيد. (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى. دار الفكر ناشرون وموزعون: عمان، الأردن.
- قنديل، علاء محمد. (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- لهلوب، ناريمان يونس؛ والصرابرة، ماجدة أحمد. (2012). مهارات القيادة التربوية الحديثة، عمان، الأردن، دار الخليج للنشر والتوزيع.
- المحمادي، خالد محمد عيد. (2014). درجة ممارسة مدير مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- المذحجي، منصور قاسم والهادي، شرف إبراهيم. (2017). العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة ممارسة إدارة المعرفة بجامعة القصيم، الثقافة والتنمية، العدد (121)، السنة (18)، مصر، ص ص 49-132.
- نجدي، عبد الغني بن محمد. (2013). القيادة التشاركية للحد من المشكلات الإدارية فى المدارس الثانوية بالمدينة المنورة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة طيبة، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية.
- النصار، محمد علي. (2017). مدى ممارسة مديري المدارس للأساليب الإبداعية فى حل المشكلات المدرسية فى محافظة عنيزة التعليمية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. 7(1)، 44-1.

- Alexander, styhre, and Mats, sundgren. (2005). Managing creativity in organization, Palgrave Macmillan, first edition.
- Chong Charoen ,K. (2008) Building Capability development model for professional school leader in Thai education ,Ph. D. Thesis ,university of Wollongong ,Thai.
- Gerard J. Pccio and Mary C. Murdock and Marie Mance. (2007). Creative Leadership Skills That Drive Change, Sage Publication, Inc. California, U.S.A.
- Sergiovanni ,T. J. (2001). Leadership: What's in It for Schools. London: Routledge Falmer.
- Winter ,S. G. (2003) Handbook of organizational capabilities: Emergence , development ,and change ,London: Blackwell.
- Yossef, S. A. M., & Rakha, A. H. H. (2017). Efficiency of Personal and Administrative Skills for Managerial Leadership on Administrative Creativity at Najran University. Journal of Education and Practice, 8(6), 113-122.